

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук
(повне найменування факультету)

Психологія
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступень вищої освіти)

на тему Психологічні методи попередження конфліктів

між працівниками в трудовому колективі
(назва теми)

Виконав(ла): студент 4 курсу,
групи СН-112

Спеціальності 053 Психологія
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Психологія

Самоходська В.С.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Кузьмін В.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Щербина В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ соціальних наук
Кафедра _____ «Психологія»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 053 Психологія
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ Психологія
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« 09 » березня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

САМОХОДСЬКА Вікторія Сергіївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Психологічні методи попередження конфліктів між працівниками в трудовому колективі
керівник проєкту (роботи) Кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри психології КУЗЬМІН Віктор Володимирович,

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 09 » березня 2026 року № 69

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 77 сторінок, 63 джерела, 14 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: досліджено психологічні методи попередження конфліктів між працівниками в трудовому колективі; проаналізовано теоретичні підходи до розуміння трудових конфліктів; визначено соціально-психологічні чинники їх виникнення; охарактеризовано методи профілактики конфліктної поведінки; проведено емпіричне дослідження ефективності психологічних методів попередження конфліктів у трудовому колективі; розроблено практичні рекомендації щодо формування сприятливого психологічного клімату та зниження рівня конфліктності у професійному середовищі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

Табл. 1.1 Психологічні ознаки трудового колективу; табл. 1.2 Структурні компоненти трудового колективу; табл. 1.3 Види конфліктів у трудових колективах; табл. 1.4 Методи попередження конфліктів у трудовому колективі; рис. 1.1 Схеми превентивної системи попередження конфліктів; табл. 2.1 Етапи емпіричного дослідження ефективності психологічних методів попередження конфліктів у трудовому колективі; табл. 2.2 Характеристика вибірки (N=40); табл. 2.3 Частота виникнення конфліктів у трудовому колективі (N=40) за результатами опитування; рис. 2.1 Частота виникнення конфліктів у трудовому колективі (N=40); табл. 2.4 Чинники розвитку та прояви

конфліктів на підприємстві (N=40) за результатами опитування за методикою: Чинники та реальні прояви конфліктів у трудовому колективі (В.Чумак); табл. 2.5 Аналіз результатів діагностики членів трудового колективу за методикою: Стратегії поведінки в конфлікті Томаса-Кілменна (N=40); рис. 2.2 Виразність стратегії поведінки членів трудового колективу під час конфлікту; табл. 2.6 Аналіз рівня конфліктності членів трудового колективу на підприємстві за методикою: Оцінка рівня конфліктності особистості (N=40); рис. 2.3 Рівень конфліктності членів трудового колективу на підприємстві; табл. 2.7 Аналіз результатів діагностики членів трудового колективу за методикою: Оцінка рівня конфліктності особистості (N=40); табл. 2.8 Кореляційний аналіз (r-Пірсона) між рівнем конфліктності, чинниками конфліктів та стратегіями поведінки (N=40); рис. 2.4 Кореляційна плеяда; табл. 2.9 Практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи колективу та зниження рівня конфліктності на підприємстві; табл. 2.10 Алгоритм конфліктних ситуацій у колективі.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	КУЗЬМІН В.В., доцент	10.03.2026	13.04.2026
2	КУЗЬМІН В.В., доцент	14.04.2026	08.05.2026
Нормок-ь	Стадник А.Г., доцент	25.05.2026	28.05.2026

7. Дата видачі завдання « 25 » лютого 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Попереднє узгодження теми дипломного проєкту (роботи) з керівником	25.02.2026	
2	Збір матеріалу та вивчення літературних джерел за темою дипломного проєкту (роботи)	02.03.2026	
3	Затвердження теми	09.03.2026	
4	Затвердження завдання на дипломний проєкт (роботу)	10.03.2026	
5	Складання змісту	13.03.2026	
6	Виконання першого розділу	13.04.2026	
7	Виконання другого розділу	08.05.2026	
8	Формування висновків	22.05.2026	
9	Перевірка роботи керівником	23.05.2026	
10	Оформлення дипломного проєкту (роботи)	25.05.2026	
11	Нормоконтроль та перевірка на запозичення	28.05.2026	
12	Попередній захист дипломного проєкту(роботи)	29.05.2026	
13	Подання роботи на кафедру	01.06.2026	
14	Одержання відгуку та рецензії	02.06.2026	
15	Захист дипломної роботи	10.06.2026	

Студент(ка)

(підпис)

Вікторія САМОХОДСЬКА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Віктор КУЗЬМІН

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 77 с., 14 табл., 5 рис., 63 дж., 1 дод.

Об'єкт дослідження: конфлікти між працівниками в трудовому Колективі.

Предмет дослідження: психологічні методи попередження конфліктів між працівниками в трудовому колективі.

Мета дослідження: на основі теоретичного та емпіричного аналізу особливостей міжособистісних конфліктів у трудовому колективі визначити ефективні психологічні методи їх попередження та розробити практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату в колективі.

Методи дослідження: теоретичні методи – аналіз, систематизація та узагальнення наукових джерел; емпіричні методи – анкетування, тестування, спостереження; статистичні методи – кількісний та якісний аналіз отриманих результатів.

У роботі досліджено сутність та причини виникнення конфліктів у трудовому колективі, проаналізовано психологічні особливості міжособистісної взаємодії працівників, визначено основні чинники виникнення конфліктних ситуацій у професійній діяльності. Проведено емпіричне дослідження особливостей попередження конфліктів між працівниками та визначено ефективність психологічних методів їх профілактики.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів психологами, HR-спеціалістами та керівниками організацій для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення ефективності командної взаємодії та зниження рівня конфліктності серед працівників.

КОНФЛІКТ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ, МІЖОСОБИСТІСНА ВЗАЄМОДІЯ, ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, КОМУНІКАЦІЯ, ПРАЦІВНИКИ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	12
1.1. Психологічна сутність трудового конфлікту та його соціально-психологічні детермінанти.....	12
1.2. Теоретичні підходи до розуміння конфліктів у професійних групах.....	20
1.3. Психологічні методи і технології попередження конфліктів у трудовому колективі	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	38
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження.....	38
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	47
2.3. Практичні рекомендації щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі	60
Висновки до розділу 2	65
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку організацій трудовий колектив постає як складна соціально-психологічна система, функціонування якої залежить від якості взаємодії між її учасниками. Динамічність соціально-економічних змін, зростання професійного навантаження, необхідність адаптації до нових форматів роботи та підвищення вимог до міжособистісної комунікації актуалізують проблему виникнення конфліктів. Конфлікти, що виникають у трудовому середовищі, можуть виконувати як конструктивні функції (стимулювати розвиток, модернізацію взаємодії), так і бути деструктивними, спричиняючи погіршення психологічного клімату, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів. Саме тому проблема психологічного попередження конфліктів між працівниками набуває особливого теоретичного та практичного значення.

Наукові дослідження свідчать, що основою розвитку конфліктних ситуацій є не лише об'єктивні фактори, пов'язані з умовами праці, але й суб'єктивні психологічні характеристики працівників – рівень емпатії, особливості комунікативних стратегій, ціннісні орієнтації, емоційна регуляція. Відповідно, важливою науковою задачею стає виявлення саме тих психологічних механізмів, які визначають конфліктні форми поведінки та можуть бути цілеспрямовано змінені засобами психологічного впливу та профілактики.

У сучасному науковому дискурсі існує широкий спектр підходів до розуміння конфліктів у трудових колективах: від організаційних теорій управління до соціально-психологічних концепцій взаємодії. Проте проблема систематизації психологічних методів попередження конфліктів та розроблення цілісної моделі їх практичного застосування в конкретних умовах залишається недостатньо висвітленою. Це створює необхідність комплексного теоретико-емпіричного дослідження, спрямованого на поглиблене розуміння причин конфліктності та виявлення ефективних способів її попередження.

Актуальність роботи зумовлена також потребою організацій у підвищенні соціально-психологічної стійкості працівників, розвитку культури конструктивної взаємодії та створенні безпечного психологічного середовища, що сприяє продуктивній співпраці. У цих умовах особливого значення набувають психологічні методи профілактики конфліктів, що поєднують індивідуальні, групові та організаційні стратегії оптимізації взаємин.

Проблема попередження конфліктів у трудовому колективі має значну історію наукового вивчення та охоплює широкий спектр психологічних підходів, що сформували сучасне розуміння причин, механізмів і методів профілактики конфліктної взаємодії. Теоретичне підґрунтя даного дослідження спирається на комплекс праць у межах соціальної, організаційної, когнітивної та гуманістичної психології.

Одним із фундаментальних напрямів аналізу конфліктів є соціально-психологічний підхід, представлений у роботах: К. Левіна, М. Дойча та М. Шерифа. К. Левін розглядав соціальну взаємодію через структуру групових полів, у яких напруги й протиріччя є природними складовими поведінки індивіда в колективі. М. Дойч заклав основу теорії кооперації та конкуренції, довівши, що тип взаємодії визначає рівень конфліктності, а конструктивні моделі взаємодії значною мірою знижують ризик деструктивних суперечностей. У працях М. Шерифа було доведено, що міжгрупова напруженість може посилюватися через суперечність цілей, тоді як спільні завдання та кооперація мінімізують конфліктні прояви.

Важливою теоретичною базою є організаційний підхід, що знайшов відображення у працях: М. Вебера, Е. Мейо, Д. Мак-Грегора. М. Вебер акцентував увагу на структурних чинниках конфліктів, включно з роллю влади, статусу та функціональної нерівності. Е. Мейо, у межах «хоторнських експериментів», виявив вирішальне значення соціально-емоційного клімату для запобігання конфліктам. Д. Мак-Грегор, розробляючи теорії X і Y,

показав, що стиль керівництва прямо впливає на рівень напруги та конфліктності в колективі.

Цінним для даного дослідження є когнітивно-поведінковий підхід, який пояснює конфлікти через систему індивідуальних переконань, когнітивних схем та типових моделей реагування. А. Бек та А. Елліс довели, що деструктивні інтерпретації та викривлення соціальної інформації часто провокують ескалацію суперечностей. Водночас розвиток навичок конструктивної комунікації, тренінги асертивності та емоційної регуляції дають змогу запобігати конфліктам на ранніх етапах.

Важливу теоретичну цінність становлять гуманістичні підходи, представлені роботами К. Роджерса та А. Маслоу. К. Роджерс підкреслював значення емпатії, прийняття та відкритої взаємодії як умов гармонійного співіснування у колективі. А. Маслоу, описуючи ієрархію потреб, наголошував, що незадоволення базових чи соціальних потреб може провокувати конфлікти, тоді як психологічна безпека і самореалізація сприяють їх попередженню.

До сучасних концепцій, що поглиблюють розуміння конфліктної поведінки, належать: теорія соціального обміну Дж. Хоманса та П. Блау, згідно з якою конфлікт виникає тоді, коли взаємодія між учасниками не відповідає очікуваному балансу внеску й винагороди; теорія справедливості Дж. Адамса, яка пояснює конфлікти як наслідок сприйнятої несправедливості; теорія організаційної справедливості Дж. Грінберга, що уточнює роль процедурної, розподільної та міжособистісної справедливості у зменшенні напруги між співробітникам; модель Thomas–Kilman (К. Томас, Р. Кілманн), яка описує п'ять стилів поведінки у конфлікті та їх вплив на подальшу взаємодію; теорія емоційної регуляції Д. Гросса, що висвітлює роль емоційного інтелекту у попередженні ескалації суперечностей.

Сукупність зазначених підходів створює міждисциплінарне підґрунтя, яке дозволяє розглядати попередження конфліктів як системний

психологічний процес, що включає особистісні, міжособистісні та організаційні рівні.

Об'єкт дослідження – конфлікти між працівниками у трудовому колективі.

Предмет дослідження – психологічні методи попередження конфліктів у трудовому колективі та їх ефективність.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, емпіричне вивчення та практична розробка психологічних методів попередження конфліктів у трудовому колективі.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення трудових конфліктів та їх детермінант.
2. Окреслити психологічні методи і технології попередження конфліктів у трудовому колективі.
3. Емпірично оцінити ефективність застосування психологічних методів попередження конфліктів між працівниками в трудовому колективі
4. Розробити практичні рекомендації щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі.

Методологічна основа дослідження визначається інтеграцією теоретичних положень і методичних принципів, що забезпечують комплексний аналіз психологічних механізмів виникнення та попередження конфліктів у трудовому колективі, а саме: принципу системності, відповідно до якого конфлікт розглядається як багаторівневий феномен, що виникає внаслідок взаємодії індивідуальних, групових і організаційних чинників; принципу детермінізму, що передбачає взаємозалежність між психологічними характеристиками працівників та конфліктністю взаємодії; принципу розвитку, який дозволяє описати конфлікт як динамічний процес зі своїми етапами та можливостями для профілактичного впливу; принципу особистісного підходу, що підкреслює значення індивідуальних особливостей

поведінки та емоційної регуляції; принципу діяльнісного підходу, що розглядає конфлікт у контексті професійної та комунікативної діяльності.

Методологія дослідження ґрунтується на таких теоретичних концепціях, як: соціально-психологічна теорія групової взаємодії (К. Левін, М. Дойч); концепція організаційної поведінки та лідерства (Е. Мейо, Д. Мак-Грегор); когнітивно-поведінкова теорія особистості та поведінкових стратегій (А. Бек, А. Елліс); гуманістична традиція в психології взаємодії (К. Роджерс, А. Маслоу); сучасні моделі профілактики конфліктів (Thomas–Kilman Conflict Mode Model, Дж. Грінберг, Д. Гросс).

Методи дослідження були підібрані таким чином, щоб забезпечити комплексність, багаторівневість і наукову валідність отриманих результатів. До методичного арсеналу увійшли теоретичні, емпіричні та статистичні методи, що дозволили всебічно дослідити структуру конфліктності, фактори її виникнення та ефективність профілактичних стратегій:

1. Теоретичні методи дослідження були спрямовані на формування наукового підґрунтя дослідження, систематизацію знань про природу конфліктів та оцінку існуючих психологічних моделей їх попередження: аналіз наукових джерел (передбачав вивчення сучасної та класичної психологічної літератури у сфері конфліктології, соціальної та організаційної психології, що дозволило окреслити ключові наукові підходи до розуміння конфліктів і способів їх попередження); порівняння та зіставлення теоретичних позицій (застосовувалося для визначення загальних рис різних концепцій); систематизація та класифікація наукового матеріалу (дозволила впорядкувати теоретичні дані за логічними блоками).

2. Емпіричні методи дослідження були спрямовані на дослідження реальних проявів конфліктності в межах трудового колективу та отримання кількісних і якісних показників, необхідних для перевірки гіпотез: психодіагностичні методики застосовувалися з метою оцінки конфліктної поведінки та стилів взаємодії в трудовому колективі. До інструментарію дослідження були включені: анонімне анкетне опитування та

психодіагностичне тестування за методиками: Тест Оцінка рівня конфліктності особистості (Г.В. Ложкин); Тест Томаса-Кілманна на поведінку у конфліктній ситуації.

3. Статистичні методи використовувалися для кількісної обробки даних, перевірки гіпотез і виявлення значущих закономірностей у взаємозв'язках між психологічними змінними: статистичний аналіз (є базовим для первинної обробки емпіричних даних та формування загального профілю досліджуваної групи); кореляційний аналіз застосовувався для оцінки взаємозв'язків між окремими психологічними змінними).

Статистичний аналіз було проведено у програмному забезпеченні SPSS та Excel. Ці програми були використані для організації даних, побудови таблиць, графіків і візуалізацій, здійснення автоматизованих статистичних розрахунків. SPSS забезпечила точність та валідність статистичної обробки, а Excel – оперативний аналіз і наочне подання результатів.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні психологічних механізмів попередження конфліктів, виявленні психологічних особливостей розвитку конфліктів в трудовому колективі та розробці пропозицій з профілактики конфліктів.

Практичне значення полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності психологів, HR-фахівців та керівників організацій для формування ефективної системи профілактики конфліктів і підвищення психологічної безпеки колективу.

Дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку використаних літературних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи складається з 70 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ МІЖ ПРАЦІВНИКАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Психологічна сутність трудового конфлікту та його соціально-психологічні детермінанти

Трудовий конфлікт є невід'ємним компонентом взаємодії у виробничих і організаційних системах, оскільки будь-яка спільна діяльність ґрунтується на поєднанні різних інтересів, цінностей, очікувань та індивідуально-психологічних характеристик учасників. У сучасній психологічній науці трудовий конфлікт не розглядається виключно як деструктивне явище; натомість він розуміється як закономірний процес, що відображає внутрішню динаміку організаційних відносин і може виконувати як руйнівні, так і регулятивні та конструктивні функції.

О. І. Дьякова визначає поняття трудовий колектив як об'єднання працівників, які спільно виконують виробничі завдання та досягають спільних цілей, базуючись на організаційній структурі та внутрішніх відносинах [16].

В. М. Гусєва зауважує на те, що трудовий колектив – це соціальна група, що формується на основі спільної професійної діяльності, яка має свої цінності, традиції та культуру [12]. Л. С. Пономаренко характеризує трудовий колектив як систему взаємозв'язків між працівниками, що забезпечує виконання спільних завдань і формує корпоративну культуру [41]; І.В. Коваль зазначає, що трудовий колектив – це група осіб, які об'єднані спільною метою, мають певні права та обов'язки, а також взаємодіють у процесі праці [24].

На думку Т. А. Соловйової, трудовий колектив – це сукупність працівників, які взаємодіють у рамках підприємства чи організації для досягнення спільних результатів [47].

Трудовий колектив виступає важливою складовою будь-якої організації, оскільки саме в ньому реалізуються основні виробничі функції та досягаються стратегічні цілі підприємства. Визначення з різних джерел підкреслюють, що трудовий колектив не лише складається з працівників, але й характеризується наявністю спільної мети, соціальних зв'язків і корпоративної культури. Це свідчить про те, що ефективність роботи колективу залежить не тільки від індивідуальних зусиль його членів, але й від рівня їхньої взаємодії та згуртованості.

Психологічна сутність трудового конфлікту полягає у виникненні суперечності, яка сприймається суб'єктами взаємодії як така, що перешкоджає їхнім інтересам або уявленням про справедливість, професійний статус і рольові очікування. Центральним психологічним механізмом конфлікту є когнітивне та емоційне переживання невідповідності між бажаними та реальними умовами діяльності, яке актуалізує захисні реакції, мобілізацію ресурсів, переоцінку ситуації або прагнення змін [50].

З погляду психології діяльності, трудовий конфлікт виникає тоді, коли порушується узгодженість між компонентами професійної взаємодії: цілями, засобами, результатами, ролями та нормами. Сутність конфлікту проявляється у таких психологічних феноменах [11]: внутрішньо-особистісна напруга, що активізує потребу в самозахисті чи самоствердженні; суб'єктивна інтерпретація ситуації як загрози власним інтересам або статусу; конфлікт когнітивних оцінок, коли учасники по-різному пояснюють причини проблем і бачать альтернативні шляхи їх розв'язання; емоційна реактивність, яка може як посилювати, так і пом'якшувати конфліктну взаємодію; соціально-перцептивні викривлення (фундаментальна атрибутивна помилка, ефект ореолу, стереотипізація), що формують неадекватні уявлення про позиції опонента.

Таким чином, психологічна сутність конфлікту полягає не лише у фактичній суперечності, а й у суб'єктивному сприйнятті, інтерпретації та

переживанні ситуації кожним учасником, що визначає характер їхніх дій і стратегії поведінки.

Психологічні ознаки трудового колективу узагальнені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Психологічні ознаки трудового колективу [20]

Психологічна ознака	Зміст характеристик ознаки	Функціональне значення для діяльності колективу
Спільна мета та цінності	Об'єднують працівників навколо узгоджених завдань, сформованих на основі професійних, етичних та організаційних норм.	Забезпечують єдність дій, формують мотиваційну спрямованість і підвищують узгодженість у прийнятті рішень.
Внутрішньо-групові норми	Система поведінкових регуляторів, що визначає прийнятні моделі взаємодії, стилі комунікації, способи вирішення суперечностей.	Підтримують дисципліну, стабілізують соціальну динаміку, сприяють передбачуваності та гармонізації взаємодії.
Розподіл ролей і функцій	Фіксація відповідальності, компетенцій, професійних обов'язків та статусних зв'язків між членами колективу.	Забезпечує ефективність спільної діяльності, мінімізує дублювання функцій та знижує ризик конфліктності.
Міжособистісні стосунки	Сукупність емоційних та ділових взаємин, рівень довіри, підтримки, симпатій та психологічної сумісності.	Формують соціально-психологічний клімат, впливають на задоволеність працею та стійкість до стресу.
Комунікативна взаємодія	Ступінь відкритості інформаційних потоків, якість професійної комунікації, здатність до конструктивного діалогу.	Сприяє розв'язанню проблем, оптимізує координацію дій та підвищує ефективність обміну інформацією.
Групова згуртованість	Ступінь психологічної єдності, відчуття приналежності, взаємної підтримки й солідарності.	Підсилює мотивацію, підвищує продуктивність та опірність колективу зовнішнім стресорам.
Соціально-психологічний клімат	Комплекс переживань, оцінок та емоційних станів, що відображає загальну атмосферу в колективі.	Впливає на задоволеність працею, професійну адаптацію та готовність до співробітництва.
Механізми саморегуляції групи	Способи внутрішнього врегулювання напруги, контроль поведінки членів колективу, вироблення компромісів.	Знижують рівень конфліктності, забезпечують стійкість групової системи під час кризових ситуацій.
Лідерство й неформальні підгрупи	Наявність авторитетних осіб, структури впливу, неформальних груп, що визначають психосоціальні процеси.	Сприяють узгодженню поведінки, мобілізації ресурсів, впливають на продуктивність і конфліктність.
Ідентифікація з колективом	Усвідомлення людиною своєї належності до групи, прийняття її норм, цілей і традицій.	Підвищує лояльність, професійну відповідальність та стійкість колективу до деструктивних впливів.

Подані в таблиці 1.1 психологічні ознаки трудового колективу відображають ключові параметри, які визначають якість взаємодії між працівниками та ефективність функціонування організації [20]. Кожна ознака виконує специфічну регулятивну роль у розвитку групових процесів, впливає на рівень згуртованості, задоволеності працею, соціальної стабільності та продуктивності колективу.

Провідними характеристиками виступають спільна мета, внутрішні норми та розподіл ролей, що утворюють базис організаційної структури й задають межі поведінкових очікувань [3]. У той час як міжособистісні стосунки, комунікація та клімат забезпечують емоційно-психологічну підтримку колективу, підсилюючи або послаблюючи його функціональну єдність.

Окремої уваги заслуговують механізми саморегуляції групи та лідерські структури, адже вони сприяють подоланню внутрішніх суперечностей, допомагають гармонізувати взаємодію та стабілізувати психологічний стан колективу, особливо в умовах організаційних змін або підвищеної конфліктності.

Слід зауважити на те, що психологічні ознаки трудового колективу формують складну систему взаємозалежних характеристик, що визначають якість його функціонування та рівень соціальної взаємодії. Найбільш впливовими структурними параметрами є ті, що регулюють процеси комунікації, згуртованості, ролей та норм, адже вони безпосередньо впливають на стабільність і продуктивність групи. Ознаки, пов'язані з емоційно-ціннісною сферою (клімат, міжособистісні стосунки, ідентифікація з колективом), виступають критичними для формування позитивної корпоративної культури [40].

Синергія всіх психологічних ознак забезпечує адаптивність, стресостійкість та здатність колективу ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Структурні компоненти трудового колективу подані в таблиці 1.2 [15].

Таблиця 1.2

Структурні компоненти трудового колективу [15]

Компонент	Змістова характеристика	Психологічні прояви у взаємодії
Соціально-демографічний склад	Вікова, статева, освітня структура, стаж роботи, професійний профіль	Різний досвід формує різні стилі поведінки та очікування; можливі міжгенераційні непорозуміння
Професійно-функціональна структура	Розподіл посад, ролей, завдань, кваліфікаційних вимог	Формуються ролі «лідерів», «виконавців», «експертів»; чіткість ролей знижує рівень напруги
Організаційна структура	Характер управлінських зв'язків, рівень ієрархії, стиль керівництва	Відкритість чи закритість комунікацій впливає на психологічний клімат та рівень довіри
Норми та правила взаємодії	Формальні та неформальні регламенти поведінки, традиції групи	Виробляються групові еталони поведінки; відхилення спричиняє санкції або напругу
Ціннісно-мотиваційна система	Спільні цілі, орієнтації, корпоративні цінності	Узгодженість цінностей підсилює згуртованість; ціннісні розбіжності – джерело внутрішніх конфліктів
Соціально-психологічний клімат	Емоційна атмосфера, рівень згуртованості, ступінь підтримки	Позитивний клімат стимулює довіру та кооперацію; негативний — провокує конфлікти

Структурні компоненти трудового колективу визначають логіку його функціонування та особливості психологічної взаємодії працівників. Соціально-демографічні характеристики впливають на різноманітність перспектив, стиль спілкування та потенційні суперечності. Професійно-функціональна структура забезпечує розподіл ролей і визначає рівень відповідальності кожного члена колективу. Організаційна структура задає правила субординації та каналів комунікації, а норми та правила взаємодії формують культурне середовище групи. Ціннісно-мотиваційна система створює ідейний фундамент колективу, тоді як соціально-психологічний клімат відображає фактичний стан взаємин.

Структура трудового колективу є багатовимірною і визначає якість групових процесів. Чітко організована система ролей, узгоджені цінності та здоровий соціально-психологічний клімат сприяють стабільності, взаємній підтримці та продуктивності [24]. Натомість дисбаланс між структурними

компонентами може провокувати міжособистісні та функціональні конфлікти, знижувати мотивацію та перешкоджати досягненню цілей організації.

Психологічні характеристики ефективного трудового колективу формують основу здорових міжособистісних стосунків і високих результатів діяльності. Згуртованість забезпечує інтеграцію членів групи навколо спільної мети, а комунікативна компетентність сприяє конструктивному вирішенню конфліктів [30].

Професійна компетентність підтримує якість виконання завдань, тоді як мотиваційна спрямованість визначає емоційно-вольову включеність працівників у роботу. Гнучкість та психологічна безпека підсилюють здатність колективу ефективно функціонувати в умовах організаційних трансформацій.

Ефективний трудовий колектив характеризується поєднанням професійних та соціально-психологічних чинників. Високий рівень згуртованості, комунікативної компетентності й мотивації забезпечує стабільну продуктивність та здатність до розвитку. Психологічна безпека виступає ключовим індикатором зрілості колективу, оскільки створює умови для самореалізації та інноваційності працівників [44]. Отже, ефективність колективу формується через гармонізацію його внутрішніх ресурсів та оптимальну організацію взаємодії.

Соціально-психологічні детермінанти визначають умови, які сприяють виникненню або ескалації конфлікту у трудовому колективі. Ці чинники можуть діяти як на рівні організації, так і на рівні взаємодії в малих групах та індивідуальних характеристик працівників [21].

1. Організаційно-структурні чинники.

Організаційні чинники формують контекст, у якому психологічні суперечності можуть набувати стійкого й гострого характеру. До організаційних детермінант належать: нечіткість розподілу ролей і функцій, що створює конкуренцію за ресурси та повноваження; ієрархічна жорсткість, яка ускладнює комунікацію між різними рівнями управління та сприяє

накопиченню невдоволення; нерівномірність навантаження та відповідальності, що провокує відчуття несправедливості; дефіцит інформації або її викривленість, що сприяє поширенню чуток, неправильних припущень і недовіри; недосконалість системи винагород і мотивації, яка створює конфлікт інтересів і знижує задоволеність працею.

2. Соціально-перцептивні та комунікативні чинники.

Комунікація є ключовим соціально-психологічним регулятором поведінки у групі, а її порушення часто запускають конфліктний процес [19]. Основними чинниками є: недостатня відкритість та прозорість комунікацій; бар'єри сприймання, пов'язані з різницею у професійному досвіді, освіті, цінностях; помилки інтерпретації, зумовлені емоційно забарвленими судженнями; зниження рівня довіри у колективі; високий рівень міжособистісної конкуренції, що актуалізує деструктивні форми поведінки.

Соціально-перцептивні чинники визначають, як працівники сприймають дії й мотиви одне одного, а також впливають на готовність до співпраці чи конфронтації.

3. Групово-динамічні та соціально-нормативні чинники.

Групова динаміка суттєво впливає на конфліктність, оскільки кожен трудовий колектив формує власні норми, очікування та неформальні ієрархії. Серед ключових чинників [57]: етап розвитку групи, адже на стадіях «штормінгу» (за Б. Такменом) рівень конфліктності закономірно підвищується; наявність неформальних лідерів, чиї інтереси можуть вступати у протиріччя з формальною структурою; соціально-психологічний клімат, який визначає загальний рівень комфортності у взаємодії; нечіткість або непослідовність групових норм, що провокує суперечності у визначенні «правильного» стилю поведінки.

Групово-динамічні детермінанти формують поле соціальної взаємодії, у якому окремі суперечності набувають колективного характеру.

4. Індивідуально-психологічні характеристики учасників.

Особистісні особливості працівників часто є вирішальними у виникненні та перебігу конфлікту [18]. До них належать: рівень емоційної регуляції та стресостійкості; акцентуації характеру, що можуть підсилювати схильність до агресивної або імпульсивної поведінки; особистісні цінності, очікування та мотиваційні орієнтації; потреба у домінуванні чи підвищена чутливість до несправедливості; рівень комунікативної компетентності, здатність до діалогу та врахування позиції іншого.

Конфлікт часто виникає не через об'єктивні обставини, а через різницю у способах інтерпретації ситуації, стилях поведінки та рівні психологічної зрілості [39].

Соціально-психологічні чинники впливають на конфліктність через низку механізмів: актуалізацію негативних емоцій, що знижують готовність до компромісу; посилення групової ідентичності «ми — вони», яка створює поляризацію позицій; формування упереджених уявлень, що деформують сприйняття опонента; зниження довіри, яке блокує можливість конструктивного діалогу; порушення балансу влади, що провокує боротьбу за контроль і вплив.

Таким чином, соціально-психологічні детермінанти визначають не лише вірогідність виникнення конфлікту, але й його глибину, тривалість та наслідки для колективу.

Результати проведеного аналізу наукових джерел дозволили зробити висновок про те, що психологічна сутність трудового конфлікту полягає у протиріччі, яке сприймається учасниками як загрозове для їхніх потреб, інтересів або професійного статусу, і супроводжується когнітивними, емоційними та поведінковими реакціями. Соціально-психологічні детермінанти (організаційні, комунікативні, групові та індивідуальні) формують комплекс умов, що визначають характер, інтенсивність і динаміку конфлікту.

Розуміння цих чинників є основою для розроблення ефективних стратегій профілактики, управління та конструктивного розв'язання трудових конфліктів у сучасних організаціях.

1.2. Теоретичні підходи до розуміння конфліктів у професійних групах

Проблематика конфліктів у професійному середовищі посідає значне місце в сучасній психологічній та соціологічній науці, оскільки вона безпосередньо пов'язана з ефективністю організацій, рівнем згуртованості колективів, результативністю спільної діяльності та психологічним благополуччям працівників. У сучасній психології поняття «конфлікт» розглядається як складний соціально-психологічний феномен, що виникає внаслідок зіткнення протилежно спрямованих мотивів, інтересів, цінностей, установок або стратегій поведінки індивідів чи груп [19]. Конфлікт є природною формою соціальної взаємодії та невід'ємною частиною життєдіяльності будь-якої організації, оскільки професійна діяльність завжди передбачає співпрацю, координацію та необхідність узгодження різних точок зору. З погляду психології, конфлікт виконує як деструктивні, так і конструктивні функції. У деструктивному аспекті він може спричиняти емоційну напругу, дезорганізацію діяльності, погіршення психологічного клімату. У конструктивному – стимулювати процеси розвитку, інновацій, оновлення групових норм та підвищення ефективності комунікації [41].

Конфлікти в трудових колективах є неминучими, оскільки виникають на перетині індивідуальних, групових і організаційних чинників. Типологізація конфліктів дозволяє глибше розуміти природу взаємодій у колективі, що є необхідною умовою для ефективного управління ними.

Таблиця 1.3 містить розподіл конфліктів на функціональні та дисфункціональні, що відображає сучасні наукові підходи до аналізу конфліктності (М. Дойч, К. Томас, Р. Крітчлі), де конфлікт розглядається не

тільки як руйнівний чинник, а й як конструктивний ресурс організаційного розвитку [27]. Виявлено, що найпоширенішими типами конфліктів є міжособистісні, рольові, організаційні та конфлікти керівник–підлеглий, що пов'язано з динамікою професійних ролей і управлінського стилю.

Таблиця 1.3

Види конфліктів у трудових колективах [27]

Вид конфлікту	Основні характеристики	Типові причини виникнення	Прояви в трудовому колективі
Міжособистісний конфлікт	Конфлікт між двома працівниками, зумовлений несумісністю стилів поведінки, характерів, ціннісних орієнтацій	Особистісна несумісність, конкуренція за ресурси, різні стилі спілкування	Напружені взаємини, взаємні докори, пасивно-агресивні дії, відкриті суперечки
Внутрішньо-особистісний конфлікт	Конфлікт людини із самою собою, пов'язаний з невідповідністю ролей, очікувань чи вимог	Розрив між професійними цілями та реальними можливостями, перевантаженість, рольовий конфлікт	Зниження продуктивності, емоційне виснаження, підвищена тривожність та ін
Міжгруповий конфлікт	Протистояння між підрозділами, групами або командами	Розподіл ресурсів, суперечність цілей, групова конкуренція	Блокування взаємодії, відмова від співпраці
Конфлікт «керівник–підлеглий»	Вертикальний конфлікт, що виникає через різні погляди на управління, виконання завдань, розподіл відповідальності	Авторитарний стиль керівництва, нечіткі інструкції, нерівномірне навантаження, несправедливі оцінки	Опір вказівкам, прихований саботаж, зниження лояльності, зростання напруги в підрозділі
Функціональний конфлікт	Конфлікт, що сприяє покращенню роботи, стимулює інновації та критичне мислення	Пошук нових рішень, зіткнення професійних підходів	Конструктивна дискусія, обговорення альтернатив, оптимізація процесів
Дисфункціональний конфлікт	Конфлікт, що руйнує взаємини, структуру та ефективність роботи	Хаотична комунікація, відсутність норм взаємодії та ін	Дезорганізація роботи, плинність кадрів, формування токсичного клімату
Рольовий конфлікт	Конфлікт, що виникає внаслідок протиріч у професійних ролях працівника	Нечіткі обов'язки, суперечливі вимоги керівництва, подвійні стандарти	Стрес, невдоволеність роботою, труднощі у виконанні завдань
Організаційний конфлікт	Конфлікт, пов'язаний із недоліками управління, структурними або процедурними невідповідностями	Неоптимальна структура, перевантаження персоналу, відсутність прозор.	Збої в комунікації, саботаж, низька продуктивність, наростання скарг

Продовження таблиці 1.3

Ціннісний конфлікт	Конфлікт через протиріччя в нормах, переконаннях, професійній етиці	Розбіжності в поглядах на поведінкові стандарти, моральні дилеми	Порушення довіри, моральна напруга, поляризація колективу
Інформаційний конфлікт	Конфлікт, спричинений нестачею, викривленням або надлишком інформації	Нечіткі вказівки, неправдиві дані, нерівний доступ до інформації	Непорозуміння, помилки у роботі, звинувачення, зниження координації

Представлена таблиця 1.3 систематизує основні види конфліктів, характерні для трудових колективів різних типів. Зокрема, перелік охоплює як комунікативні та міжособистісні, так і структурні, рольові, організаційні та ціннісні конфлікти, що дозволяє розглядати конфліктність трудового середовища в багатовимірній парадигмі. Таблиця демонструє, що природа конфліктів у робочих групах є комплексною: частина конфліктів виникає через особистісні та психологічні фактори (емоційні реакції, несумісність характерів), інша – зумовлена структурою організації, стилем керівництва, регламентами та процедурними особливостями. Разом із тим, окрему групу становлять конфлікти, що виникають через дефіцит або порушення інформації, а також через розбіжності у цінностях та професійній етиці.

У трудових колективах існує кілька класифікацій конфліктів. Найчастіше виокремлюють такі види [59]:

1. За рівнем суб'єктів конфлікту:

– Міжособистісні конфлікти: виникають між окремими працівниками внаслідок несумісності характерів, відмінностей цінностей, стилів взаємодії або конкуренції за ресурси.

– Внутрішньоособистісні конфлікти: пов'язані з суперечністю між професійними ролями, нормами організації та особистими потребами або цінностями працівника. Особливо часто виникають у ситуації ролевого перевантаження.

- Внутрішньогрупові конфлікти: спостерігаються всередині робочої групи чи підрозділу, коли члени колективу зіштовхуються у поглядах щодо методів роботи, лідерства або розподілу відповідальності.

- Міжгрупові конфлікти: виникають між структурними підрозділами або професійними групами організації, наприклад, між адміністративним і виробничим персоналом.

2. За змістом суперечностей конфлікти поділяються на [12]:

- Конфлікти інтересів: складовими є протилежні прагнення щодо розподілу ресурсів, премій, посад, графіку роботи тощо.

- Конфлікти цінностей: зумовлені розбіжностями у моральних переконаннях, професійних орієнтирах, етичних принципах.

- Конфлікти норм та очікувань: породжуються несумісністю уявлень працівників про стандарти поведінки, ролі й вимоги керівництва.

- Конфлікти через управлінські рішення: виникають як реакція на зміни в структурі, стилі керування або розподілі повноважень.

3. За функціональним значенням трудові конфлікти можна поділити на [3]:

- Конструктивні (функціональні), що сприяють оновленню діяльності та розвитку колективу, якщо вирішуються адаптивним шляхом.

- Деструктивні (дисфункціональні), що призводять до зниження продуктивності, формування ворожості, погіршення психологічного клімату.

- Конфліктологія як міждисциплінарний напрям має широкий спектр теоретичних парадигм, що пояснюють природу конфліктів, їх перебіг та наслідки.

В рамках соціально-структурної теорії нами було виділено теорію соціального конфлікту Л. Козера. Л. Козер підкреслював, що конфлікт є нормальним та необхідним елементом функціонування соціальних систем. Він виконує інтегративну роль, сприяючи оновленню норм та посиленню

згуртованості групи. На його думку, повний «мир» у групі є ознакою стагнації [58].

Р. Дарендорф в теорії владних відносин вважав, що джерелом конфлікту є нерівність у доступі до влади та контролю над ресурсами. Професійні групи завжди поділені на тих, хто має владу, та тих, хто їй підпорядковується, що і формує основу конфліктності [55].

У межах структурно-функціональної парадигми конфлікт розглядається як закономірний елемент соціального функціонування групи. Представники цього напрямку, зокрема Л. Козер та Р. Дарендорф, вважали конфлікт не лише деструктивним явищем, але й природним механізмом оновлення соціально-професійних структур. Згідно з цим підходом, конфлікт у професійних групах виникає внаслідок нерівномірного розподілу ресурсів, статусів та владних повноважень. Професійна група розглядається як система з неоднорідними елементами, де протиріччя між інтересами, очікуваннями і можливостями окремих членів є неминучими. У такій логіці конфлікт виступає як імпульс до перегляду ролей, норм і цінностей групи, сприяючи її адаптації до нових умов.

У структурно-функціональному розумінні конфлікт – це форма соціальної взаємодії, яка може мати конструктивний характер, якщо відбувається в межах установлених норм і не призводить до руйнування групових зв'язків. Таким чином, цей підхід наголошує на системній природі конфлікту та ролі організаційних структур у його регулюванні [61].

Фрейдистська традиція, а саме психодинамічна концепція конфлікту (З. Фрейд, К. Хорні, А. Адлер) трактує конфлікт як відображення внутрішніх суперечностей особистості, які переносяться на зовнішні взаємини. Несвідомі механізми: проєкція, раціоналізація, витіснення формують неадекватні реакції у виробничих ситуаціях, що провокує конфліктні прояви [26].

Інтеракціоністський підхід К. Томаса і Р. Кілмана (модель стилів поведінки у конфлікті) передбачає п'ять стратегій поведінки в конфлікті: конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця, компроміс [34].

Ця модель широко використовується в організаційній психології для прогнозування результативності конфліктної взаємодії.

Представники когнітивної психології (А. Бек, Дж. Келлі, А. Елліс) наголошують, що конфлікт є наслідком різних когнітивних інтерпретацій ситуації. На робочому місці це проявляється через: атрибутивні помилки, неправильні очікування, когнітивні викривлення, упередження у сприйнятті [50].

Когнітивний підхід підкреслює роль суб'єктивних оцінок, значень та ментальних моделей у виникненні конфліктів.

Когнітивно-поведінковий підхід акцентує увагу на індивідуальних способах сприйняття ситуацій, інтерпретацій поведінки інших людей та особистісних когнітивних схемах, що обумовлюють конфліктні реакції [41]. У рамках цього підходу конфлікт розглядається не як об'єктивне протиріччя, а як результат різних когнітивних оцінок професійної ситуації. Наприклад, розбіжності в інтерпретації завдань, уявленнях щодо ролей чи у визначенні професійних стандартів можуть спричинити конфлікт без наявності реальних протиріч.

Ключовими детермінантами конфлікту виступають атрибутивні помилки, когнітивні викривлення, низький рівень емоційної саморегуляції та неефективні моделі комунікації [14]. У професійних групах це проявляється у формі недовіри, надмірної конкуренції, упередженого ставлення та швидкого переходу до конфронтаційної поведінки. Регуляція конфлікту в межах цього підходу ґрунтується на розвитку навичок асертивного спілкування, підвищенні емоційного інтелекту, формуванні навичок конструктивної інтерпретації поведінки колег.

Теорія комунікативної дії Ю. Габермаса визначає конфлікт як наслідок порушення процесу комунікації, коли спотворюються смисли, виникають бар'єри взаєморозуміння або відсутній діалог [37]. У професійних групах це відображається у некоректних інструкціях, нечіткій інформації або недостатньому зворотному зв'язку.

Комунікативні концепції підкреслюють, що якісна комунікація є ключовою умовою профілактики конфліктів у робочому середовищі.

Гуманістична психологія (К. Роджерс, А. Маслоу) розглядає конфлікт як реакцію на обмеження базових потреб у самореалізації, автономії, визнанні. У трудових колективах конфлікти часто є проявом фрустрації потреби у професійному розвитку або зниження суб'єктивної значущості працівника [42].

Теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює, що конфлікти виникають тоді, коли працівники сприймають розподіл винагород як несправедливий. Порушення балансу «внесок – результат» веде до напруги й протестної поведінки [25]. Теорія очікувань В. Врума свідчить про те, що працівники вступають у конфлікт, якщо їхні очікування щодо результатів діяльності або оцінки керівництва не відповідають реальності [30]. На основі теорії соціальної ідентичності Г. Таджфела та Дж. Тернера конфлікти у професійних групах пов'язуються з механізмами міжгрупової категоризації, підсиленням «ми – вони», формуванням міжпідроздільної конкуренції.

Отже, поняття конфлікту в психології характеризується багатовимірністю та охоплює широкий спектр соціальних, особистісних і структурних явищ. У трудових колективах конфлікти є закономірним елементом професійної взаємодії, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Аналіз сучасних теорій і підходів демонструє, що конфліктність зумовлюється: структурними суперечностями (Козер, Дарендорф); особистісними й несвідомими чинниками (Фрейд, Хорні); когнітивними інтерпретаціями та установками (Бек, Келлі); специфікою комунікаційного процесу (Габермас); мотиваційними та потребовими дисбалансами (Адамс, Маслоу); груповою динамікою та соціальною ідентичністю (Таджфел, Тернер) [28].

Психодинамічні концепції інтерпретують конфлікт у професійній групі як наслідок внутрішніх суперечностей особистості, які проектується на міжособистісну взаємодію. У цьому контексті об'єктом конфліктної поведінки

стає не реальна ситуація, а несвідомі установки, переживання та фрустрації. Психодинамічний підхід виходить з припущення, що професійна група може активізувати ранні досвіди взаємодії, які впливають на реакції людини в умовах стресу чи конкуренції [57].

У груповій роботі такі механізми виявляються через перенесення, проекцію, захисні механізми, емоційне блокування, що спричиняє неадекватні інтерпретації дій колег та ескалацію конфліктів. Перевагою психодинамічного підходу є можливість глибокого розуміння внутрішніх мотивів конфліктної поведінки та розробка стратегій її корекції через психотерапевтичні та консультативні методи.

Гуманістична психологія трактує конфлікт як прояв незадоволених потреб особистості в умовах професійної діяльності. У межах цього підходу ключовими детермінантами конфліктів є фрустрація потреби у самореалізації, відсутність можливостей для професійного зростання, недостатня підтримка та визнання з боку колег і керівництва [23].

Гуманістичний підхід розглядає професійний колектив як простір розвитку особистості, у якому конфлікт може стати каталізатором змін. Конфлікти отримують конструктивний потенціал тоді, коли організація створює умови для відкритого діалогу, підтримки автономії та поваги до унікальності кожного працівника. Таким чином, цей підхід спрямований на формування здорового психологічного простору для мінімізації емоційної напруги та розвитку довірчих взаємин.

У межах соціальної психології значну роль у розумінні конфліктів відіграє теорія соціальної ідентичності, що пояснює конфлікти через механізми групової категоризації та міжгрупових порівнянь. У професійних групах конфлікти часто виникають між підрозділами, різними за функціями або престижністю, або між групами з різними професійними ролями.

Професійна ідентичність визначає спосіб сприйняття працівником себе як частини колективу, а також рівень лояльності до групи. Конфлікти можуть посилюватися, коли члени групи надмірно акцентують увагу на групових

відмінностях, знижують готовність до кооперації та формують негативні стереотипи щодо інших підгруп. Зменшення таких конфліктів можливе через розвиток спільної корпоративної ідентичності, міжпідроздільної взаємодії та спільних цілей [14].

Комунікативний підхід пояснює конфлікти як наслідок неефективної або порушеної комунікації. У професійних групах це проявляється у викривленні інформації, нечіткості інструкцій, неузгодженості очікувань, порушенні каналів зворотного зв'язку та відсутності культури діалогу. Конфлікти комунікативного типу зазвичай є найбільш поширеними, оскільки процес спільної діяльності передбачає постійну взаємодію, координацію та обговорення. Важливою умовою запобігання конфліктам є формування відкритих комунікативних практик, розвиток навичок емпатійного слухання, підвищення рівня прозорості управлінських рішень та використання регулярного зворотного зв'язку. Комунікативний підхід акцентує увагу на тому, що якість взаємообміну інформацією визначає рівень стабільності та психологічної безпеки групи [31].

Інтеракціоністський підхід розглядає конфлікт як природний і бажаний компонент групової динаміки, який стимулює зміни, розвиток та творчі рішення. У цій традиції конфлікт трактується як наслідок активної взаємодії членів групи, що відбувається на різних рівнях: когнітивному, емоційному та поведінковому. Конфлікт може бути функціональним, тобто, підвищувати ефективність роботи, або дисфункціональним: порушувати взаємодію та продуктивність. Інтеракціоністський підхід визнає цінність помірного рівня конфліктності, оскільки вона стимулює інновації, перегляд застарілих практик, формування нових стратегій та підвищення внутрішньогрупової згуртованості. Водночас надмірна конфліктність призводить до емоційного виснаження та дезорганізації групових процесів [40].

Узагальнення цих підходів дозволяє визначити конфлікт як багатофакторний феномен, що потребує комплексних методів аналізу й регуляції. Ефективне управління конфліктами можливе лише за умови

гармонійного поєднання структурних рішень, розвитку комунікативної культури та формування психологічної компетентності працівників.

Теоретичні підходи до розуміння конфліктів у професійних групах охоплюють комплекс концепцій, що пояснюють природу суперечностей, механізми їх виникнення, фактори загострення та можливі шляхи регуляції. Розгляд цих підходів дозволяє сформувати цілісну картину детермінації конфліктної поведінки та визначити специфіку конфліктів у трудовому середовищі.

Розгляд теоретичних підходів до розуміння конфліктів у професійних групах дозволяє визначити багатовимірність цього феномену та усвідомити його різні рівні детермінації: від індивідуально-психологічного до структурно-організаційного. Конфлікт у професійному середовищі не є однозначно негативним явищем; він може мати конструктивний потенціал, якщо група володіє розвиненими механізмами саморегуляції, відкритих комунікацій і адаптивної взаємодії. Комплексний аналіз теоретичних підходів дає можливість створити більш цілісну модель профілактики та регуляції конфліктів у сучасних організаціях.

1.3. Психологічні методи і технології попередження конфліктів у трудовому колективі

Попередження конфліктів у трудовому колективі є стратегічним завданням сучасної організаційної психології, оскільки саме превентивний підхід забезпечує стабільність взаємодії, підвищує продуктивність праці та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Конфлікт як соціально-психологічне явище має багатфакторну природу, тому ефективні превентивні технології мають бути комплексними, інтегрувати індивідуальні, міжособистісні та організаційні засоби впливу. У сучасній науковій літературі превенція конфліктів розглядається як системний процес, що включає діагностику, прогнозування, розроблення програм психологічної

взаємодії, навчання персоналу ефективним комунікативним компетентностям та формування культури конструктивного розв'язання суперечностей [22].

Одним із базових підходів до попередження конфліктної поведінки є розвиток ефективної комунікації всередині колективу. Недостатність або спотворення інформації, різні інтерпретації завдань та ролей часто стають першопричинами напруження. Тому ключовими інструментами виступають [17]:

- тренінги з розвитку навичок ефективного спілкування. До них належать тренінги активного слухання, асертивної комунікації, розвитку емпатії та зворотного зв'язку. Вони сприяють: підвищенню взаєморозуміння між працівниками; зниженню емоційної напруги під час професійної взаємодії; розвитку навичок конструктивного висловлення зауважень та потреб;

- технології безконфліктного спілкування (Nonviolent Communication). Методика Маршалла Розенберга орієнтована на використання «Я-повідомлень», чітке формулювання потреб та відмову від оцінних суджень. Її впровадження допомагає уникати ескалації суперечностей завдяки зменшенню агресивних комунікативних патернів;

- регламентація комунікаційних потоків. Чіткі правила службового листування, процедури передачі інформації, визначення відповідальних осіб за комунікацію дозволяють мінімізувати маніпуляції, подвійні трактування та хаотичний обмін даними.

Організаційні причини конфліктів (структурні дисфункції, нечіткий розподіл ролей, несправедлива система стимулювання) потребують спеціальних інструментів регуляції: оптимізації системи розподілу ролей, організаційного аудиту та ін. [46]

Коректне визначення посадових інструкцій, меж відповідальності та професійних функцій запобігає рольовим суперечностям. Важливим компонентом є регулярне оновлення посадових вимог з урахуванням зміни

умов праці. Організаційний аудит і діагностика конфліктогенних зон включають опитування персоналу, аналіз робочих процесів, соціометрію та експертні інтерв'ю. Аудит дозволяє: виявити приховані напруження; визначити структуру міжгрупових суперечностей; окреслити сфери управлінських помилок [23]. Керівник відіграє ключову роль у формуванні конфліктного чи неконфліктного середовища. Навчання керівників стилям делегування, трансформаційному лідерству, гнучким моделям управління знижує ймовірність виникнення конфліктів у підрозділі.

Емоційно-психологічна атмосфера в колективі значною мірою визначає конфліктогенність взаємодій. Тому важним напрямом превенції є створення сприятливого клімату та зміцнення внутрішньої групової згуртованості [39].

Методи командування (корпоративні програми розвитку команди team-building) сприяють: покращенню міжособистісних стосунків; зростанню довіри між членами групи; зниженню міжгрупових суперечностей; формуванню відчуття групової ідентичності.

Психологічні програми підтримки персоналу, а саме: консультації, коучинг, психологічна допомога у випадку професійного вигорання або емоційного перенавантаження знижують рівень фрустрації, яка часто призводить до конфліктів [16]. Навчання технік саморегуляції, майндфулнес-підходів, стрес-менеджменту зменшує імпульсивність та агресивність поведінки, сприяє усвідомленому реагуванню на суперечливі ситуації. Медіація та фасилітація, що традиційно застосовуються для розв'язання конфліктів, у сучасних організаціях відіграють і превентивну роль. Так, запровадження медіативної служби або підготовка внутрішніх медіаторів дозволяє: нейтралізувати напруженість ще до її переростання у відкритий конфлікт; здійснювати раннє втручання; підтримувати конструктивний діалог між сторонами. Фасилітатор забезпечує структуровану комунікацію, контроль дотримання правил дискусії та рівність позицій учасників. Це мінімізує випадки ескалації під час нарад, планувань та стратегічних сесій. Слід зауважити на те, що превенція конфліктів неможлива без формування в

організації системи норм і цінностей, де конфлікт сприймається як природний процес, а не як загроза. Кодекси професійної етики та поведінки визначають межі прийнятної поведінки, стандарти взаємодії, правила вирішення суперечок.

При навчанні стратегіям конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях, зокрема, за моделлю К. Томаса – Р. Кілмана (уникнення, суперництво, пристосування, компроміс, співробітництво), працівники набувають навичок рефлексії власних стилів реагування та вибору оптимальної стратегії. Розвиток рефлексивних здібностей колективу дозволяє виявляти причини напружень, аналізувати власні емоційні реакції та запобігати неконтрольованим конфліктним спалахам.

Таблиця 1.4

Методи попередження конфліктів у трудовому колективі

Метод / технологія	Сутність методу	Очікувані результати
Комунікативні тренінги	Формування навичок активного слухання, асертивності, емпатії, навичок конструктивного зворотного зв'язку.	Зниження непорозумінь, підвищення якості комунікації, зменшення емоційної напруги.
Стандартизація комунікаційних потоків	Регламентація каналів взаємодії, єдині принципи передавання інформації, мінімізація інформаційних розривів.	Запобігання хаосу, подвійним трактуванням, уникнення помилок через неправильну комунікацію.
Психологічний консалтинг керівників	Навчання стилям лідерства, стресостійкості, стратегіям конструктивної взаємодії, управлінню конфліктами.	Підвищення професійної компетентності керівників, профілактика управлінських конфліктів.
Організаційний аудит конфліктогенних зон	Соціометрія, анкетування, експертні інтерв'ю для виявлення напружень, дисфункцій, прихованих суперечностей.	Своєчасне виявлення проблем, розроблення заходів раннього втручання.
Тімбілдинг і програми згуртованості	Проведення колективних вправ, тренінгів командної роботи, формування почуття “ми”.	Підвищення довіри, соціальної єдності, зменшення міжособистісних суперечностей.
Програми психологічної підтримки персоналу	Індивідуальне консультування, коучинг, профілактика вигорання, емоційна підтримка.	Зниження емоційного перенавантаження та фрустрації – ключових передумов конфліктів.

Продовження таблиці 1.4

Медіація	Залучення медіатора для гармонізації взаємодії на ранніх стадіях напруження.	Превенція ескалації конфлікту, розвиток культури діалогу.
Фасилітовані робочі зустрічі	Структуроване обговорення проблем із модерацією незалежного фасилітатора.	Попередження конфліктів під час прийняття рішень, підвищення відкритості комунікації.
Етичні кодекси та корпоративні норми	Стандарти організаційної поведінки, правила взаємодії, визначення меж прийняттого.	Формування передбачуваної поведінки, контроль конфліктогенних проявів.
Навчання стратегіям поведінки в конфлікті	Використання моделі К. Томаса – Р. Кілмана; розвиток рефлексії власних стилів реагування.	Усвідомлений вибір конструктивних стратегій, зниження імпульсивних реакцій.

Таблиця 1.4 узагальнює ключові психологічні та організаційно-психологічні методи, що складають основу превентивної роботи з конфліктами в колективі. Усі методи мають інтегративний характер: вони одночасно впливають на індивіда, міжособистісні відносини та організаційну структуру. Комунікативні методи спрямовані на підвищення компетентності працівників, організаційні – на оптимізацію процесів, соціально-психологічні – на формування конструктивного клімату. Важливо, що превентивні технології не діють ізольовано: вони стають ефективними лише в системній комплексній реалізації.

Профілактика конфліктів потребує багаторівневого підходу, в якому поєднуються комунікативні, організаційні, соціально-психологічні та медіативні технології. Ключовим чинником успіху є компетентність керівництва, адже від стилю управління залежить наскільки конфліктогенним є середовище. Регуляція комунікацій та розвиток навичок конструктивної поведінки є базовою умовою попередження конфліктних ситуацій. Тімбілдинг та програми підтримки персоналу зміцнюють внутрішньогрупову згуртованість, що є природним бар'єром для конфліктних проявів. Медіація та фасилітація забезпечують раннє втручання та запобігають ескалації суперечностей [36].

Попередження конфліктів у трудових колективах вимагає застосування системних моделей, які інтегрують психологічні, організаційні та соціальні чинники. Нижче розглянуто три провідні моделі, визначено їхні особливості та практичне значення.

Модель «Психологічний трикутник превенції» (М. Дойч та К. Томас) включає в себе три ключові елементи [51]:

- Індивідуальний рівень: розвиток емоційної регуляції, комунікативних навичок, саморефлексії.
- Міжособистісний рівень: оптимізація взаємодії, тренінги, тімбілдинг.
- Організаційний рівень: удосконалення структури, управлінських процедур, системи комунікацій.

Модель підкреслює, що конфлікти не зникають, якщо працювати лише з однією складовою, а конфліктогенність трудового колективу зменшується лише при інтеграції всіх трьох рівнів.

Модель наголошує, що профілактика конфліктів має системний характер, а робота лише на одному рівні є недостатньою. Акцент робиться на розвиток компетентності керівництва та підвищення психологічної культури колективу.

Модель «Технологічна спіраль попередження конфліктів» (Р. Крітчлі та Л. Грінберг) представлена як циклічний процес [59]:

1. Діагностика (соціометрія, опитування, інтерв'ю).
2. Прогнозування ризиків (аналіз конфліктогенних зон).
3. Планування (розробка програм, тренінгів, регламентацій).
4. Впровадження технологій (навчання, медіація, фасилітація).
5. Моніторинг і корекція.

Це цикл, що повторюється й постійно адаптується.

Модель акцентує на циклічності та постійній адаптації превентивних заходів та забезпечує систематичне раннє втручання, що зменшує ймовірність

ескалації конфліктів. Модель надає організації інструмент для інтегрованого контролю конфліктності.

Модель «Культура конструктивного конфлікту» (М. Дойч та М. Розенберг) спирається на формування корпоративних норм, етичні кодекси, програми розвитку лідерства, просування принципів відкритого діалогу [62].

Модель базується на формуванні корпоративної культури, де конфлікт сприймається як інструмент розвитку, а не загроза. Головна ідея моделі полягає в тому, що конфлікт – природний феномен, але його потрібно управляти конструктивно. Визнання конфлікту як нормального явища знижує його деструктивний потенціал. Культура конструктивного конфлікту забезпечує довгострокову психологічну стабільність колективу. Інтегрування принципів Ненасильницької комунікації (Nonviolent Communication) сприяє усвідомленому регулюванню поведінки.

Схема превентивної системи попередження конфліктів представлена на рис.1.1 [56].

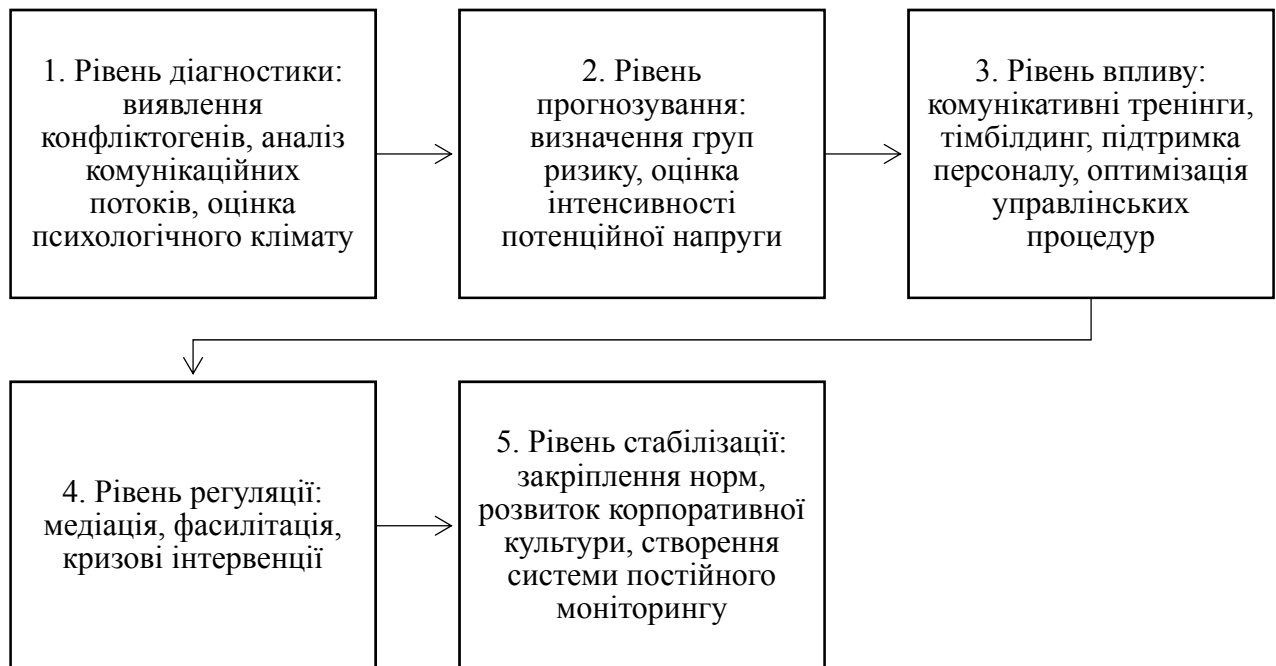


Рис. 1.1 Схема превентивної системи попередження конфліктів

Модель демонструє цілісність превентивної системи та її циклічний характер.

Усі розглянуті моделі підкреслюють багаторівневий характер превенції: індивід – група – організація. Ефективна профілактика конфліктів поєднує розвиток компетентності працівників, оптимізацію організаційних структур та формування корпоративної культури. Циклічність, системність і інтеграція підходів дозволяє не лише запобігати конфліктам, а й використовувати їх як ресурс розвитку організації. Кожна модель підкреслює важливість навчання керівників та персоналу методам конструктивної взаємодії та саморегуляції.

Отже, психологічні методи і технології попередження конфліктів у трудовому колективі є багатокomпонентною системою, що охоплює комунікативні, організаційні, соціально-психологічні та медіативні підходи. Їх ефективність залежить від інтеграції на рівні організаційної культури, готовності керівництва підтримувати превентивні стратегії та активної участі працівників у формуванні конструктивного середовища. Комплексна превенція конфліктів сприяє підвищенню інноваційності, зміцненню командної згуртованості, покращенню психологічного клімату та загальній стабільності професійної взаємодії.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу сучасних наукових підходів встановлено, що трудовий колектив слід розглядати як соціально-психологічну систему, що поєднує індивідуальні особливості працівників, міжособистісні відносини та організаційні структури. Психологічні ознаки колективу, такі як згуртованість, рівень довіри, комунікативна відкритість та стабільність взаємодій, безпосередньо впливають на його ефективність і схильність до конфліктів.

Дослідження показало, що конфлікт у трудовому колективі є багатовимірним явищем, яке визначається як психологічними, так і соціально-

організаційними чинниками. Конфлікти можуть бути рольовими, міжособистісними, міжгруповими або ціннісно-орієнтаційними, що підкреслює їхню складність та необхідність комплексного підходу до превенції.

Теоретичний аналіз виділив ключові психологічні та соціально-психологічні детермінанти конфліктів, серед яких: відмінності у цінностях та мотивації працівників, невідповідність посадових ролей та очікувань, нестача комунікаційної компетентності, емоційна напруга та організаційні недоліки. Їх взаємодія формує підґрунтя для виникнення напруженості та суперечностей у колективі.

У науковій літературі виділяються численні теоретичні підходи до розуміння конфліктів, зокрема когнітивні, мотиваційні, соціально-психологічні та системні моделі. Зокрема, моделі М. Дойча, К. Томаса, М. Розенберга та Л. Грінберг дозволяють інтегрувати психологічні, організаційні та комунікативні аспекти попередження конфліктів, підкреслюючи їх комплексний характер.

Аналіз сучасних методів попередження конфліктів показав, що ефективна превенція потребує системного застосування комунікативних, організаційних, соціально-психологічних та медіативних технологій, включаючи тренінги з комунікації, тімбілдинг, медіацію, фасилітацію, психологічну підтримку персоналу та впровадження етичних кодексів.

Розглянуті моделі та схеми превентивних технологій демонструють, що усвідомлена робота з конфліктами може не лише знижувати їх деструктивний вплив, а й перетворювати конфлікт на ресурс розвитку організації, підвищуючи рівень згуртованості, довіри та психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Актуальність емпіричного дослідження. Сучасні трудові колективи функціонують у умовах постійних організаційних змін, високої інтенсивності праці, конкуренції за ресурси та посиленої відповідальності за результати. За таких умов конфлікти стають не винятком, а закономірною складовою міжособистісної взаємодії, що зумовлює потребу у розробленні та впровадженні ефективних психологічних методів їх попередження. Проте попри значну кількість теоретичних напрацювань, реальний рівень конфліктності залишається стабільно високим у більшості підприємств, що свідчить про розрив між теоретичними моделями та практикою їх застосування.

Особливої актуальності дослідження набуває у виробничих колективах, де взаємозалежність трудових функцій, жорсткі часові рамки, технологічні ризики та командний характер роботи посилюють вразливість до конфліктів. У таких умовах будь-яке ускладнення у комунікації чи емоційна напруга можуть призвести не лише до погіршення психологічного клімату, а й до зниження продуктивності праці, втрат якості продукції, зростання кількості помилок та аварійних ситуацій.

Попри це, більшість організацій обмежується формальними заходами вирішення конфліктів «постфактум», тоді як психологічні методи їх попередження залишаються недостатньо інтегрованими в систему управління персоналом. Саме тому постає необхідність емпіричного вивчення того, наскільки дієвими є існуючі способи профілактики, які саме чинники

найбільше спричиняють конфлікти та які технології психологічної роботи мають найбільший профілактичний потенціал.

Проблематика дослідження посилюється тим, що в колективах з високою структурною ієрархією часто простежується уникнення відкритого обговорення напружених ситуацій, що призводить до накопичення латентних конфліктів. Невирішені у ранніх фазах, вони трансформуються у стійкі негативні установки, зниження взаємної довіри та погіршення командної взаємодії. Це підкреслює необхідність емпіричного аналізу реальних проявів конфліктності, а не лише теоретичного опису її механізмів.

Ще однією актуальною проблемою є недостатня адаптованість психологічних методів профілактики до особливостей виробничого середовища. Більшість стандартних програм, створених для офісних або сервісних структур, не враховують специфіки взаємозалежної праці, циклічності виробництва, ролі бригад та змін. Надзвичайно важливо враховувати індивідуально-психологічні чинники конфліктогенності, серед яких: рівень конфліктності особистості, схильність до різних стратегій поведінки у конфлікті. Недостатня увага до цих змінних у багатьох організаціях призводить до використання «уніфікованих» програм, ефективність яких залишається низькою.

У цьому контексті постає гостра потреба в емпіричній оцінці реального стану конфліктності у трудовому колективі, визначенні ключових чинників її формування та перевірці ефективності психологічних заходів профілактики, які потенційно можуть бути інтегровані у систему корпоративного управління. Емпіричний підхід дозволяє отримати достовірну картину актуальних конфліктогенних процесів, з'ясувати прогалини у комунікації та організації праці, а також обґрунтувати практичні рекомендації, спрямовані на зниження ризиків конфліктів.

Таким чином, актуальність та проблематика дослідження обумовлені необхідністю: виявити реальний рівень конфліктності у трудовому колективі; визначити чинники, які найбільш інтенсивно впливають на виникнення

конфліктів; оцінити дієвість наявних психологічних методів попередження конфліктів; розробити емпірично обґрунтовану модель попередження конфліктів, що може бути впроваджена на підприємстві.

Вирішення цих завдань сприятиме формуванню цілісної системи психологічної профілактики конфліктів, підвищенню якості міжособистісної взаємодії та зміцненню внутрішньо-організаційного балансу, що, у свою чергу, є необхідною умовою стабільної та ефективної діяльності сучасної організації.

Об'єкт дослідження – конфлікти між працівниками у трудовому колективі.

Предмет дослідження – психологічні методи попередження конфліктів у трудовому колективі та їх ефективність.

Мета дослідження – емпіричне вивчення та практична розробка психологічних методів попередження конфліктів у трудовому колективі.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення трудових конфліктів та їх детермінант.
2. Емпірично оцінити ефективність застосування психологічних методів попередження конфліктів між працівниками в трудовому колективі
3. Розробити практичні рекомендації щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі.

Етапи емпіричного дослідження ефективності психологічних методів попередження конфліктів у трудовому колективі представлено в табл.2.1.

Підготовчий етап має ключове значення, оскільки він визначає якість збору даних і достовірність усіх подальших висновків. На цьому етапі уточнюється теоретичне підґрунтя дослідження, формулюється робоча гіпотеза та визначаються провідні методи оцінювання рівня конфліктності.

Важливою частиною підготовчого етапу є підбір учасників, що забезпечує репрезентативність вибірки. До дослідження було залучено 40 працівників виробничого підприємства різних вікових груп і професійних

позицій, що дозволяє аналізувати конфліктність у реальному виробничому середовищі.

Таким чином, підготовчий етап забезпечив готовність до проведення повноцінного емпіричного дослідження та створив основу для достовірного отримання даних.

Таблиця 2.1

**Етапи емпіричного дослідження ефективності психологічних методів
попередження конфліктів у трудовому колективі**

Етап дослідження	Основний зміст робіт	Мета етапу	Очікувані результати
1. Організаційно-підготовчий етап	Формулювання гіпотез та дослідницьких завдань. Вибір методик і створення авторського опитувальника. Узгодження доступу до виробничого підприємства. Організація вибірки (40 працівників).	Забезпечення наукової обґрунтованості та методичної готовності до емпіричного дослідження.	Підготовлений пакет інструментів; сформована вибірка; уточнені методи збору даних.
2. Основний етап (емпіричний)	Проведення опитування. Діагностика конфліктності працівників і домінуючих стратегій поведінки у конфлікті. Аналіз та інтерпретація даних. Застосування статистичних методів	Отримання емпіричних даних	Сформована емпірична база; отримані кількісні та якісні дані щодо рівня конфліктності колективу.
3. Завершальний етап (аналітико-узагальнюючий)	Аналіз результатів Формування висновків і рекомендацій. Оформлення звітної документації	Узагальнення отриманих результатів і обґрунтування ефективності психологічних методів попередження конфліктів.	Побудовані висновки, рекомендації.

Основний етап включав безпосередній збір, статистичну обробку та інтерпретацію даних. Першим кроком було проведення первинної діагностики, метою якої стало виявлення ключових конфліктогенних чинників у середовищі працівників виробничого підприємства. На даному етапі було здійснено комплексний кількісний та якісний аналіз отриманих даних.

Статистична обробка включала частотний аналіз, визначення середніх значень, а також оцінювання сили взаємозв'язку між конфліктогенними чинниками за допомогою кореляційного аналізу.

На завершальному етапі отримані результати інтерпретувалися відповідно до методологічних принципів дослідження та психологічних теорій конфліктів. На підставі емпіричних даних було сформовано практичні рекомендації щодо подальшого запобігання конфліктам, оптимізації комунікації та удосконалення психологічного клімату трудового колективу.

Підсумком стало формулювання загальних висновків та оформлення роботи.

Операціоналізація понять у дослідженні передбачає їхнє чітке змістове визначення та перехід від теоретичних формулювань до конкретних емпіричних індикаторів, що дає змогу вимірювати відповідні феномени у трудовому колективі. Такий підхід забезпечує узгодженість між концептуальним рівнем дослідження та практичними методами збору й аналізу даних.

Конфлікт у трудовому колективі розглядається як динамічний процес взаємодії працівників, який виникає на основі суперечностей у цілях, ціннісних орієнтаціях, професійних ролях або способах виконання діяльності. Він може проявлятися на міжособистісному, груповому або організаційному рівнях.

Конфліктогенні чинники – це сукупність організаційних, соціально-психологічних і індивідуально-особистісних умов, які підвищують ймовірність виникнення конфліктів у трудовому колективі.

У дослідженні чинники вимірюються за трьома блоками індикаторів:

- Організаційні: нечіткий розподіл обов'язків, перевантаження, дефіцит ресурсів, недосконалість управління.
- Міжособистісні: низький рівень довіри, міжгрупова напруга, некоректний стиль комунікації, наявність прихованої конкуренції.

– Індивідуально-психологічні: імпульсивність, ригідність мислення, низький рівень емоційної регуляції, схильність до конфліктної поведінки.

– Психологічні методи попередження конфліктів – це комплекс технологій, спрямованих на запобігання конфліктним ситуаціям шляхом покращення комунікації, підвищення рівня емоційної компетентності та формування конструктивних моделей поведінки.

Конфліктна поведінка – це система реакцій працівника на конфліктну ситуацію, що визначається його особистісними характеристиками та сформованими стратегічними моделями взаємодії.

Методи дослідження були підібрані таким чином, щоб забезпечити комплексність, багаторівневість і наукову валідність отриманих результатів. До методичного арсеналу увійшли теоретичні, емпіричні та статистичні методи, що дозволили всебічно дослідити структуру конфліктності, фактори її виникнення та ефективність профілактичних стратегій:

1. Теоретичні методи дослідження були спрямовані на формування наукового підґрунтя дослідження, систематизацію знань про природу конфліктів та оцінку існуючих психологічних моделей їх попередження: аналіз наукових джерел (передбачав вивчення сучасної та класичної психологічної літератури у сфері конфліктології, соціальної та організаційної психології, що дозволило окреслити ключові наукові підходи до розуміння конфліктів і способів їх попередження); порівняння та зіставлення теоретичних позицій (застосовувалося для визначення загальних рис різних концепцій); систематизація та класифікація наукового матеріалу (дозволила впорядкувати теоретичні дані за логічними блоками).

2. Емпіричні методи дослідження були спрямовані на дослідження реальних проявів конфліктності в межах трудового колективу та отримання кількісних і якісних показників, необхідних для перевірки гіпотез:

психодіагностичні методики застосовувалися з метою оцінки конфліктної поведінки та стилів взаємодії в трудовому колективі.

1. До інструментарію дослідження були включені: анонімне анкетне опитування та психодіагностичне тестування за методиками: Опитувальник: Чинники та реальні прояви конфліктів у трудовому колективі (В. Чумак); Тест Оцінка рівня конфліктності особистості (Г.В. Ложкин); Тест Томаса-Кілманна на поведінку у конфліктній ситуації.

2. Статистичні методи використовувалися для кількісної обробки даних, перевірки гіпотез і виявлення значущих закономірностей у взаємозв'язках між психологічними змінними: статистичний аналіз (є базовим для первинної обробки емпіричних даних та формування загального профілю досліджуваної групи); кореляційний аналіз застосовувався для оцінки взаємозв'язків між окремими психологічними змінними).

Статистичний аналіз було проведено у програмному забезпеченні SPSS та Excel. Ці програми були використані для організації даних, побудови таблиць, графіків і візуалізацій, здійснення автоматизованих статистичних розрахунків. SPSS забезпечила точність та валідність статистичної обробки, а Excel – оперативний аналіз і наочне подання результатів.

Емпірична база та вибірка.

Емпіричне дослідження ефективності психологічних методів попередження конфліктів у трудовому колективі проводилося протягом періоду вересень 2025 року – березень 2026 року. Базою дослідження стало виробниче підприємство АТ «МОТОР СІЧ», розташоване у місті Запоріжжя, яке характеризується середнім рівнем чисельності персоналу та типовою для виробничих колективів структурною ієрархією. Обрана організаційна база забезпечила можливість вивчення міжособистісних взаємодій у реальному робочому середовищі, де щоденні завдання передбачають тісну взаємодію працівників та високий рівень професійної взаємозалежності.

АТ «МОТОР СІЧ» забезпечує стабільні умови для проведення психологічного дослідження: наявність внутрішньої ієрархічної структури та

чітких робочих процесів; регулярні колективні наради та наявність групових робочих завдань, що дозволяє оцінювати міжособистісні взаємодії; відкритість працівників до участі в соціально-психологічних дослідженнях завдяки підтримці адміністрації підприємства.

Для проведення дослідження було сформовано цілеспрямовану вибірку, яка складалася з 40 працівників підприємства. Вибірка включала представників різних відділів і служб, що дозволило охопити широке коло виробничих та адміністративних функцій, а також забезпечити репрезентативність оцінки соціально-психологічного клімату та конфліктогенних чинників у колективі.

Структура вибірки (табл.2.2): стать: 23 жінки (57,5%), 17 чоловіків (42,5%); вік: від 22 до 54 років (середній вік $34,7 \pm 8,2$ року); стаж роботи на підприємстві: від 1 до 25 років (середній стаж $8,3 \pm 6,1$ року); посадові категорії: робітники (55%), спеціалісти/технічні працівники (30%), керівники/бригадири (15%).

Таблиця 2.2

Характеристика вибірки (N = 40)

Показник	Категорії	Кількість, осіб	Питома вага (%)
Стать	Жінки	23	57,5
	Чоловіки	17	42,5
Вік	22–30 років	12	30
	31–40 років	15	37,5
	41–50 років	9	22,5
	51–54 років	4	10
Стаж роботи на підприємстві	1–5 років	10	25
	6–10 років	14	35
	11–20 років	11	27,5
	21–25 років	5	12,5
Посадові категорії	Робітники	22	55
	Спеціалісти / технічні працівники	12	30
	Керівники / бригадири	6	15

Таблиця 2.2 відображає структурні характеристики вибірки учасників емпіричного дослідження (N = 40) на виробничому підприємстві АТ «МОТОР

СІЧ» (м. Запоріжжя). Вона дозволяє оцінити репрезентативність вибірки за основними соціально-демографічними і професійними показниками та забезпечує контекст для аналізу результатів опитування.

Жінки складають більшість (57,5%), що відображає гендерну структуру підприємства, тоді як чоловіки представлені меншою часткою (42,5%).

Учасники розподілені по чотирьох вікових категоріях, де переважають працівники 31–40 років (37,5%). Це дозволяє враховувати досвід та зрілість учасників при аналізі конфліктності та ефективності психологічних методів.

Різноманітність стажу (від 1 до 25 років) забезпечує оцінку конфліктогенних процесів серед працівників з різною історією трудових взаємодій. Найбільша частка учасників має стаж 6–10 років (35%).

Більшість вибірки становлять робітники (55%), що відображає реальну структуру виробничого колективу, спеціалісти та технічні працівники – 30%, керівники та бригадири – 15%. Така стратифікація дозволяє оцінити прояви конфліктності на різних рівнях організаційної ієрархії та визначити ефективність профілактичних психологічних методів для різних категорій працівників.

Обрана вибірка дозволяє дослідити конфліктогенність на різних рівнях організаційної ієрархії та врахувати вплив індивідуально-психологічних чинників на прояви конфліктів. Така різноплановість забезпечує комплексне оцінювання ефективності психологічних методів профілактики конфліктів, оскільки дозволяє виявити взаємозв'язок між організаційними, міжособистісними та індивідуально-психологічними детермінантами конфліктів. Обсяг вибірки визначався принципом доцільності та репрезентативності для цільового колективу. 40 осіб є оптимальним числом для проведення якісного та кількісного аналізу. Даний розмір вибірки дозволяє отримати достовірні дані про рівень конфліктності та ефективність профілактичних заходів без перевантаження організаційних ресурсів підприємства.

Таким чином, емпірична база та вибірка дослідження забезпечили реалістичне відображення психологічних процесів у колективі та створили надійну основу для оцінки ефективності психологічних методів попередження конфліктів.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Перед початком психологічного тестування нами було проведено анонімне опитування співробітників АТ «МОТОР СІЧ» по проблемі сучасного стану конфліктності в трудовому колективі на підприємстві. Результати опитування наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Частота виникнення конфліктів у трудовому колективі (N = 40): за результатами опитування

Частота виникнення конфліктів у трудовому колективі	Кількість, осіб	Питома вага, %
щодня	5	12,5%
декілька разів на тиждень	14	35,0%
декілька разів на місяць	20	50,0%
майже ніколи	1	2,5%
Всього	40	100,0%

Результати анонімного опитування працівників АТ «МОТОР СІЧ» свідчать про те, що конфлікти у трудовому колективі виникають досить часто. Найбільша частка респондентів (50%) відзначила, що конфліктні ситуації трапляються декілька разів на місяць, що свідчить про регулярну, проте контрольовану конфліктність у колективі (рис.2.1).

Як наочно видно з рисунку 2.1, 35% опитаних повідомили, що конфлікти виникають декілька разів на тиждень, що свідчить про наявність періодичних напружених ситуацій у роботі та потребу у систематичному використанні психологічних методів профілактики конфліктів. Менш чисельна група (12,5%) зафіксувала щоденну конфліктність, що є сигналом підвищеного рівня емоційної напруженості у деяких підрозділах. Лише 2,5% працівників

зазначили, що конфлікти майже не виникають, що свідчить про переважно стабільну, але не ідеальну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

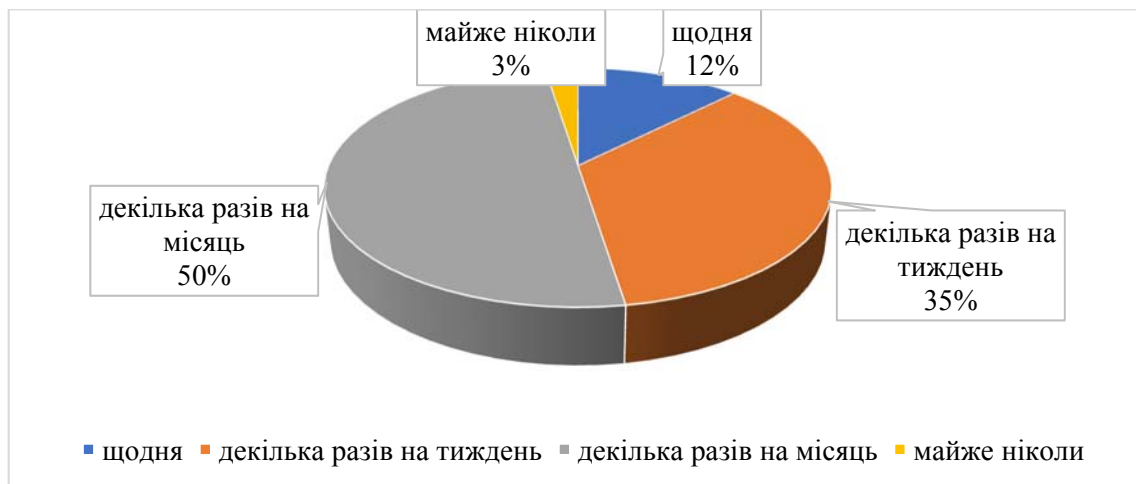


Рис. 2.1 Частота виникнення конфліктів у трудовому колективі (N = 40)

Таким чином, більшість працівників (85%) стикаються з конфліктними ситуаціями хоча б раз на місяць, що підтверджує актуальність дослідження та необхідність впровадження ефективних психологічних методів попередження конфліктів. Отримані дані також дозволяють виділити потенційні цільові групи для психологічних інтервенцій: працівники, у яких конфлікти виникають щодня або декілька разів на тиждень, потребують пріоритетного залучення до тренінгів з управління конфліктами, розвитку комунікативних навичок та емоційної регуляції.

За результатами опитування чинників виникнення конфліктів на підприємстві засобами первинної обробки даних було визначено середні показники та розглянуто особливості та реальні прояви конфліктів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 відображає узагальнені результати опитування 40 працівників виробничого підприємства. Подано мінімальні, максимальні значення, середні показники та стандартні відхилення за кожною шкалою. Інтерпретація рівнів здійснювалася на основі середніх порогів: до 2,9 – низько-середній; 3,0–3,4 – середній; 3,5–3,9 – підвищений; 4,0 і більше – високий.

Таблиця 2.4

Чинники розвитку та прояви конфліктів на підприємстві (N = 40) за результатами опитування за методикою: Чинники та реальні прояви конфліктів у трудовому колективі (В. Чумак)

Чинники конфліктів	Min	Max	Середнє (M)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень вираженості
Організаційні чинники конфліктів	2,8	4,6	3,42	0,52	Підвищений
Міжособистісні чинники	3,0	4,9	3,68	0,57	Високий
Індивідуально-психологічні чинники	2,4	4,3	3,15	0,48	Середній
Реальні прояви конфліктів	2,5	4,7	3,27	0,55	Середньо-підвищений
Інтегральний індекс конфліктності в трудовому колективі (ІК)			3,38		Підвищений

Структура показників засвідчує, що найвагоміший вплив на конфліктність мають міжособистісні чинники, тоді як організаційні та психологічні аспекти виступають додатковими, але суттєвими елементами конфліктогенності. Інтегральний індекс конфліктності (3,38) свідчить про загальний підвищений рівень ризику виникнення конфліктів у колективі, що необхідно враховувати при побудові програм профілактики та тренінгових заходів.

Розглянемо чинники конфліктів в трудовому колективі більш детально.

Організаційні чинники конфліктів. Середній показник за шкалою становив 3,42 бали, що свідчить про помірно-високий рівень впливу недоліків організації праці на виникнення конфліктів. Найвищі значення отримали твердження, пов'язані з: нерівномірним розподілом робочого навантаження; нечіткістю посадових обов'язків; дефіцитом інформації від керівництва щодо виробничих завдань.

Особливо високі оцінки працівники давали пункту, що стосується непослідовності керівничих вимог, що типовим чином створює напруження та провокує суперечливі ситуації між працівниками.

Отримані результати підтверджують, що конфлікти не є суто міжособистісним явищем, а формуються на тлі системних недоліків в управлінні та організації праці.

Міжособистісні чинники конфліктів. Середнє значення – 3,68 бали відображає високий рівень міжособистісної напруги. Найчастіше респонденти відзначали такі проблеми: різні комунікативні стилі; емоційна реактивність окремих колег; конкуренція за ресурси (обладнання, премії, доступ до керівництва); недостатній рівень професійної ввічливості у спілкуванні.

Такі результати вказують на суттєвий вплив психологічного клімату на загальну конфліктність колективу, що особливо характерно для виробничого середовища з підвищеним рівнем стресу та необхідністю командної взаємодії.

Індивідуально-психологічні чинники. Середній показник – 3,15 бали відповідає середньому рівню впливу індивідуальних особливостей на конфліктність поведінки. Найбільший внесок у конфліктогенність колективу вносять: підвищена емоційна збудливість частини працівників; труднощі у регуляції власних емоцій; низька толерантність до стресу. Разом з тим більшість працівників демонструють стабільність поведінки, що дещо збалансовує загальну картину.

За шкалою проявів конфліктів середнє значення склало 3,27 бали, що свідчить про регулярні, але не критичні конфліктні ситуації. Найчастіше працівники повідомляли про: вербальні суперечки; приховане ігнорування або уникнення окремих колег; труднощі в координації спільної діяльності; поодинокі випадки відкритого зіткнення інтересів між виробничими групами.

Варто зазначити, що прояви конфліктів на підприємстві рідко переходять у гострі форми, проте накопичення дрібних напружень формує стійку тенденцію до погіршення взаємин.

Розрахований інтегральний індекс (ІК) загальної конфліктності в трудовому колективі складає:

$$IK = (3,42 + 3,68 + 3,15 + 3,27) / 4 = 3,38$$

Це відповідає підвищеному рівню конфліктності, що характеризується регулярними суперечками, наявністю системних недоліків управління та неузгодженістю міжособистісних очікувань.

На основі отриманих результатів опитування членів трудового колективу нами було оцінено поточний рівень ефективності наявних заходів попередження конфліктів у підприємстві. Відсутність частих гострих конфліктів є непрямим показником того, що певні внутрішні правила взаємодії працюють але свідчить про недостатньо ефективні аспекти профілактики.

Високий рівень міжособистісної напруги (3,68) вказує на відсутність регулярних тренінгів із комунікації та стрес-менеджменту. Підвищений вплив організаційних чинників (3,42) свідчить про неефективні управлінські механізми. Схильність до уникнення конфліктів (3,6) показує, що система зворотного зв'язку не працює належним чином.

Рівень проявів конфліктів (3,27) демонструє необхідність удосконалення процедур взаємодії.

На наступному етапі дослідження нами було проведено психодіагностику членів трудового колективу за методикою: Стратегії поведінки в конфлікті Томаса-Кілменна (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз результатів діагностики членів трудового колективу за методикою: Стратегії поведінки в конфлікті Томаса-Кілменна (N = 40)

Стратегія поведінки у конфлікті	N	Min	Max	Середнє (M)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень вираженості
Домінуюча стратегія поведінки у конфлікті – компроміс	40	2,7	5,0	3,90	0,61	Високий
Стратегія уникнення	40	2,4	4,6	3,60	0,58	Підвищений
Стратегія співробітництва	40	2,1	4,5	3,20	0,54	Помірний
Стратегія конкуренції	40	1,8	4,2	2,90	0,49	Низько-середній
Стратегія пристосування	40	1,6	4,0	2,70	0,47	Низький

Результати дослідження подані у таблиці 2.5 і характеризують рівень вираженості кожної стратегії, що дозволяє визначити, які моделі поведінки переважають у колективі та які методи психологічного впливу можуть бути найбільш ефективними для профілактики конфліктів.

Домінуюча стратегія поведінки в конфлікті серед працівників трудового колективу – компроміс. Середній бал: 3,90 (SD = 0,61), мінімум 2,7, максимум 5,0. Рівень вираженості: високий

Результати свідчать про те, що більшість працівників схильні шукати взаємовигідні рішення у конфліктних ситуаціях, демонструючи готовність до переговорів та взаємних поступок. Це позитивний показник психологічного клімату, оскільки компроміс дозволяє зменшувати напруженість і підтримувати продуктивну взаємодію.

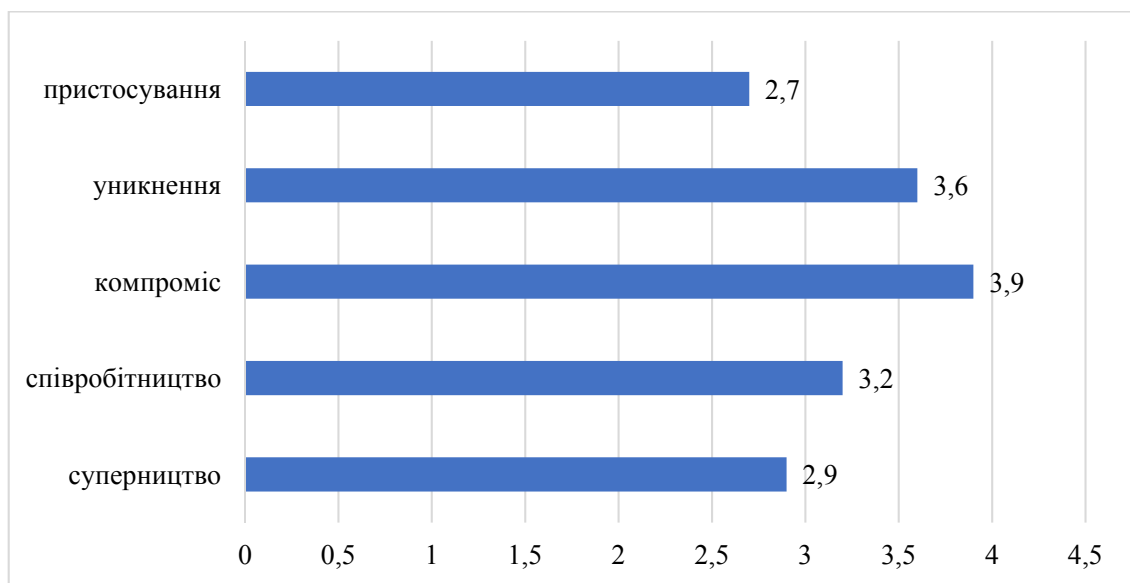


Рис. 2.2 Виразність стратегій поведінки членів трудового колективу під час конфлікту

Стратегія уникнення: середній бал: 3,60 (SD = 0,58), мінімум 2,4, максимум 4,6. Рівень вираженості: підвищений. Досить високий показник уникання вказує на те, що певна частина працівників віддає перевагу дистанціюванню від конфліктних ситуацій замість активного їх вирішення. Це

може бути пов'язано з побоюванням негативних наслідків, страхом конфліктної взаємодії або недостатнім розвитком навичок комунікації.

Стратегія співробітництва: середній бал: 3,20 ($SD = 0,54$), мінімум 2,1, максимум 4,5. Рівень вираженості: помірний. Співробітництво проявляється у прагненні врахувати інтереси обох сторін конфлікту та шукати спільні рішення. Помірний рівень цієї стратегії свідчить, що працівники готові до активної взаємодії, але не всі в колективі демонструють достатній рівень комунікативної компетентності або впевненості для повноцінного співробітництва.

Стратегія конкуренції: середній бал: 2,90 ($SD = 0,49$), мінімум 1,8, максимум 4,2. Рівень вираженості: низько-середній

Показник конкуренції є відносно низьким, що свідчить про відсутність у колективі значного домінування агресивних або суперницьких моделей поведінки. Працівники рідко застосовують стратегії, що передбачають нав'язування власної позиції за рахунок інших, що позитивно впливає на стабільність взаємодії.

Стратегія пристосування: середній бал: 2,70 ($SD = 0,47$), мінімум 1,6, максимум 4,0. Рівень вираженості: низький. Стратегія пристосування є найменш вираженою, що свідчить про низьку готовність працівників поступатися власними інтересами у конфліктних ситуаціях. Це позитивно з точки зору самостійності та впевненості, але може створювати певні труднощі у випадках, коли взаємні поступки є необхідними для врегулювання конфліктів.

Отримані результати показують, що домінуючою стратегією в колективі є компроміс, що свідчить про переважання конструктивних моделей поведінки у конфліктних ситуаціях. Високий рівень уникання вказує на потребу в розвитку навичок активного вирішення конфліктів та підвищенні емоційної компетентності працівників. Помірний рівень співробітництва і низький рівень конкуренції та пристосування демонструють, що колектив здатний до

взаємних поступок та конструктивної взаємодії, але потребує підтримки через цілеспрямовані психологічні методи, тренінги та медіаційні практики.

На наступному етапі дослідження проводилася оцінка рівня конфліктності особистості членів трудового колективу АТ «МОТОР СІЧ» (N = 40) за допомогою методики «Оцінка рівня конфліктності особистості». Ця методика дозволяє кількісно визначити схильність працівників до виникнення конфліктних ситуацій та інтенсивність їхньої емоційної реакції у стресових або суперечливих умовах. Результати дослідження наведені у таблиці 2.6.

Як можна побачити в табл.2.6, середній рівень конфліктності виявлено у 77,5% працівників, що є домінуючою категорією у колективі. Це свідчить про те, що більшість співробітників здатні контролювати свої емоції у конфліктних ситуаціях, але при наявності стресових факторів можуть виникати помірні конфлікти. Такий показник відображає типовий рівень конфліктності у виробничих колективах, де співпраця та взаємозалежність є необхідними для ефективного виконання завдань.

Таблиця 2.6

Аналіз рівня конфліктності членів трудового колективу на підприємстві за методикою: Оцінка рівня конфліктності особистості (N = 40)

Рівень конфліктності	кількість, осіб	питома вага (%)
високий	5	12,5
середній	31	77,5
низький	4	10

Високий рівень конфліктності відзначено у 12,5% учасників дослідження. Ці працівники більш схильні до проявів емоційної напруженості, агресивних реакцій або конфронтаційної поведінки, що може створювати потенційні джерела соціальної напруги в колективі. Такі особи потребують цілеспрямованого психологічного супроводу та навчання методам конструктивного вирішення конфліктів. Низький рівень конфліктності зафіксовано у 10% респондентів, що свідчить про здатність окремих працівників до ефективного контролю емоцій та уникання конфліктів у

взаємодії з колегами. Ці особи можуть слугувати моделями позитивної поведінки та виступати в ролі «медіаторів» під час конфліктних ситуацій (рис.2.3).

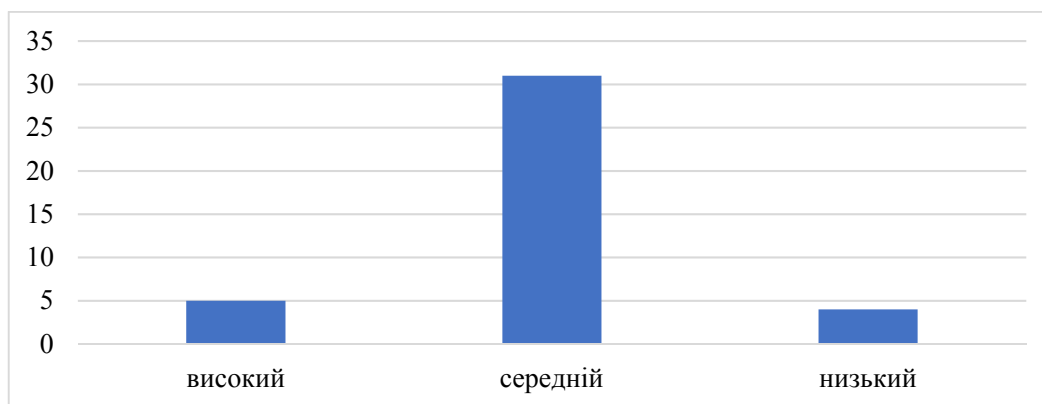


Рис. 2.3 Рівень конфліктності членів трудового колективу на підприємстві

Як наочно видно на рисунку 2.3, переважна більшість працівників (77,5%) мають середній рівень конфліктності, що свідчить про відносну стабільність психологічного клімату на підприємстві, але вказує на можливість виникнення конфліктів за певних умов (стрес, недосконалість комунікацій, організаційні проблеми).

Наявність 12,5% працівників із високим рівнем конфліктності підкреслює актуальність впровадження профілактичних психологічних методів, таких як тренінги з емоційної регуляції, розвиток навичок асертивної комунікації та медіаційні практики.

Низький рівень конфліктності у 10% учасників демонструє, що частина колективу володіє ресурсами для підтримки конструктивного соціально-психологічного клімату, і ці працівники можуть бути задіяні в навчанні та підтримці колег.

Таким чином, результати психодіагностики дозволяють виявити групи ризику щодо підвищеної конфліктності та обґрунтувати необхідність використання психологічних методів попередження конфліктів для підвищення ефективності взаємодії у трудовому колективі.

Оцінка рівня конфліктності здійснювалась за 5-бальною шкалою, де 1 – низький рівень, 5 – високий рівень конфліктності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз результатів діагностики членів трудового колективу за
методикою: Оцінка рівня конфліктності особистості (N = 40)**

Показник	N	Min	Max	Середнє (M)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень вираженості
Конфліктність	40	1,6	4,8	3,15	0,72	Середній

Представлені в таблиці 2.7 результати діагностики свідчать про переважання середнього рівня конфліктності серед працівників. Середній бал конфліктності становить 3,15 ($SD = 0,72$), що дозволяє стверджувати про помірну схильність членів колективу до конфліктів. Мінімальний рівень (1,6) зафіксований у невеликої групи працівників (10%), які відзначаються високим рівнем самоконтролю та здатністю уникати конфліктних ситуацій. Максимальний рівень (4,8) виявлено у 12,5% респондентів, що свідчить про їхню підвищену емоційну чутливість, схильність до конфронтацій та потенційні джерела соціальної напруженості у колективі.

Середній рівень (3,15) спостерігається у більшості працівників (77,5%), що говорить про типовий рівень конфліктності у виробничому колективі та наявність ситуаційних конфліктів, які можуть виникати за певних обставин (стрес, робоча перевантаженість, організаційні проблеми).

Домінуючим є середній рівень конфліктності серед членів трудового колективу, що свідчить про відносну стабільність соціально-психологічного клімату, але також вказує на потенційну можливість виникнення конфліктів у стресових умовах. Високий рівень конфліктності у 12,5% працівників потребує окремої уваги та використання психологічних методів корекції поведінки, розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів та управління емоціями. Низький рівень конфліктності у невеликої частини колективу демонструє наявність працівників із високими адаптивними здібностями, які можуть виступати моделлю конструктивної поведінки та підтримувати колектив у складних ситуаціях.

Загалом, отримані дані дозволяють обґрунтувати необхідність впровадження психологічних методів попередження конфліктів, зокрема тренінгів з емоційної регуляції, медіаційних практик та навчання асертивній комунікації, з метою підвищення ефективності взаємодії у трудовому колективі.

Для оцінки взаємозв'язку між різними показниками конфліктності в трудовому колективі було проведено кореляційний аналіз за Пірсоном. Було проаналізовано взаємозв'язки між наступними показниками:

- Рівень конфліктності особистості (за методикою «Оцінка рівня конфліктності особистості»).
- Чинники конфліктів (за результатами опитування працівників).
- Стратегії поведінки в конфлікті (за методикою Томаса-Кілменна: компроміс, уникання, співробітництво, конкуренція, пристосування).

Таблиця 2.8

Кореляційний аналіз (r-Пірсона) між рівнем конфліктності, чинниками конфліктів та стратегіями поведінки (N = 40)

Показник	Рівень конфліктності	Чинники конфліктів	Компроміс	Уникання	Співробітництво	Конкуренція	Пристосування
Рівень конфліктності	1	0,61**	0,48**	0,53**	0,42*	0,37*	-0,12
Чинники конфліктів	0,61**	1	0,51**	0,49**	0,44*	0,39*	-0,08
Компроміс	0,48**	0,51**	1	0,31*	0,56**	-0,22	0,14
Уникання	0,53**	0,49**	0,31*	1	0,38*	0,27	-0,10
Співробітництво	0,42*	0,44*	0,56**	0,38*	1	-0,18	0,05
Конкуренція	0,37*	0,39*	-0,22	0,27	-0,18	1	-0,09
Пристосування	-0,12	-0,08	0,14	-0,10	0,05	-0,09	1

r – коефіцієнт Пірсона; – p < 0,05; ** – p < 0,01.

Метою аналізу було виявлення того, які стратегії поведінки найбільш тісно пов'язані з рівнем конфліктності та конкретними чинниками конфліктів, що дозволяє обґрунтувати ефективність застосування психологічних методів попередження конфліктів у колективі.

Виявлено високий позитивний кореляційний зв'язок рівня конфліктності з чинниками конфліктів ($r = 0,61$, $p < 0,01$), що свідчить про те, що чим більше у працівників факторів, які провокують конфлікти, тим вищий рівень їхньої особистісної конфліктності.

Компроміс ($r = 0,48$, $p < 0,01$) та співробітництво ($r = 0,42$, $p < 0,05$) мають помірний позитивний зв'язок з рівнем конфліктності, що свідчить про активне використання цих стратегій працівниками з помірним та високим рівнем конфліктності.

Уникання демонструє високий позитивний зв'язок ($r = 0,53$, $p < 0,01$) із рівнем конфліктності, що означає, що працівники, схильні до уникання, одночасно частіше відчувають внутрішню напруженість і конфліктні емоції.

Стратегії конкуренції та пристосування не показали значущого зв'язку з рівнем конфліктності ($r < 0,37$), що свідчить про їхню мінімальну роль у структурі конфліктної поведінки колективу.

Найсильніший зв'язок спостерігається між компромісом ($r = 0,51$, $p < 0,01$) та співробітництвом ($r = 0,44$, $p < 0,05$), що підкреслює їхню роль у конструктивному вирішенні конфліктів. Уникання також корелює із чинниками конфліктів ($r = 0,49$, $p < 0,01$), що демонструє, що працівники з високою схильністю до уникання частіше відчувають негативний вплив конфліктогенних факторів.

Нижче представлено теплову діаграму кореляцій (r-Пірсона) між показниками: рівень конфліктності, чинники конфліктів та стратегії поведінки в конфлікті (рис.2.4).

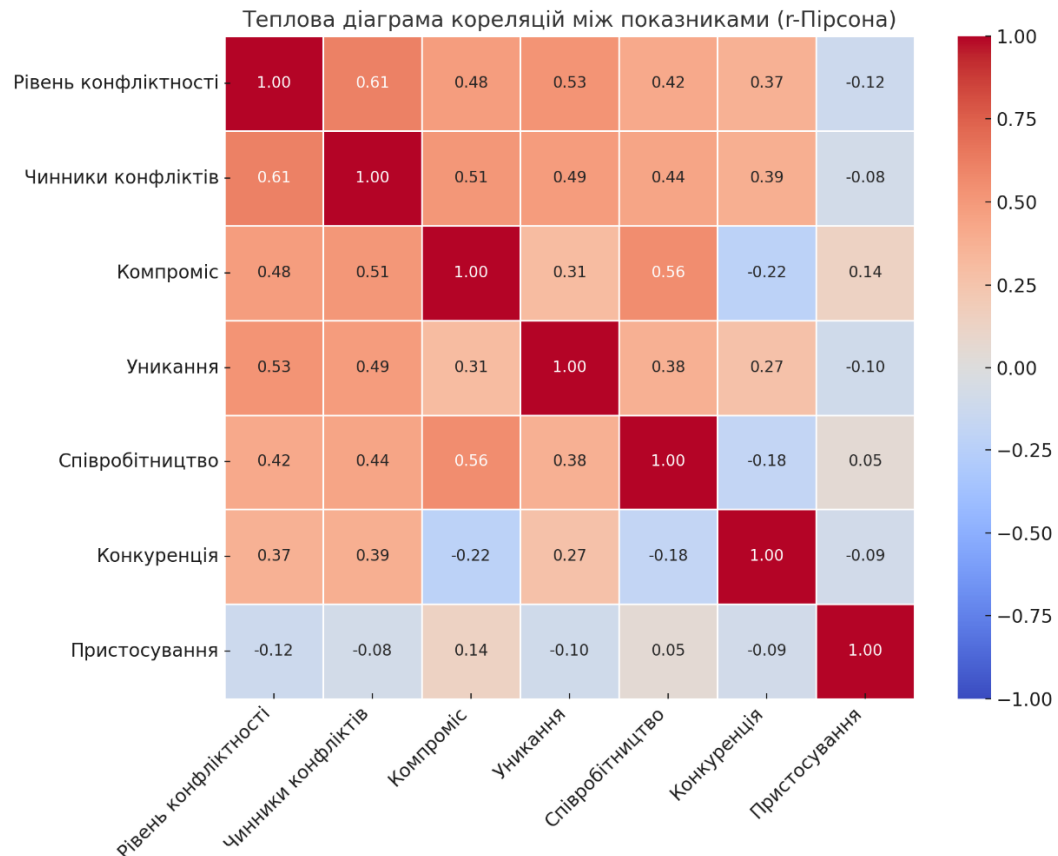


Рис. 2.4 Кореляційна плеяда

На тепловій карті чітко видно сильний позитивний зв'язок між рівнем конфліктності та чинниками конфліктів (темно-червоний колір, $r = 0,61$); помірні зв'язки компромісу та співробітництва з конфліктністю (середні відтінки червоного, $r = 0,42\text{--}0,48$); мінімальні або відсутні зв'язки пристосування та конкуренції з рівнем конфліктності (блакитні відтінки, $r \approx 0$ або від'ємні значення). Як можна побачити на рисунку 2.4, виявлено стійкий взаємозв'язок між рівнем конфліктності особистості та наявними чинниками конфліктів, що підтверджує необхідність цілеспрямованої роботи над зменшенням конфліктогенних факторів у колективі.

Домінуючі конструктивні стратегії (компроміс, співробітництво) пов'язані з середнім та підвищеним рівнем конфліктності, що свідчить про готовність працівників до конструктивної взаємодії навіть у складних ситуаціях.

Стратегія уникання тісно пов'язана з рівнем конфліктності та чинниками конфліктів, що підкреслює потребу у психологічному навчанні працівників активному вирішенню конфліктів та розвитку навичок асертивної поведінки.

Менш активні стратегії (конкуренція, пристосування) не відіграють значної ролі у структурі конфліктної поведінки колективу, що вказує на потенціал для формування більш збалансованих стратегій через психологічні тренінги.

Отримані дані дозволяють обґрунтувати ефективність застосування психологічних методів попередження конфліктів, спрямованих на розвиток конструктивних стратегій поведінки та зменшення впливу конфліктогенних чинників.

Існуючі методи профілактики конфліктів на підприємстві демонструють середню ефективність, але потребують системного оновлення та інтеграції сучасних психологічних технологій управління персоналом.

2.3. Практичні рекомендації щодо профілактики конфліктів у трудовому колективі

Конфлікти у трудових колективах є природним проявом соціальної взаємодії, однак їхнє часте виникнення або невміння керувати ними може призводити до зниження ефективності роботи, погіршення психологічного клімату та підвищення стресових навантажень на працівників. Емпіричне дослідження, проведене на підприємстві АТ «МОТОР СІЧ», показало, що у колективі переважає середній рівень конфліктності, а домінуючими стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях є компроміс та уникання. Виявлені закономірності свідчать про необхідність впровадження систематичних психологічних заходів, спрямованих на профілактику конфліктів та розвиток конструктивних стратегій взаємодії.

Система попередження конфліктів у трудовому колективі функціонує на базовому рівні, але не забезпечує достатньої гармонізації міжособистісних

взаємин та управлінських процесів. Більшість конфліктів не переходить у гостру фазу, проте існує стійка тенденція до накопичення латентної напруги, яка вимагає системних інтервенцій.

Ефективна профілактика конфліктів у трудовому колективі передбачає комплексний підхід, що включає розвиток комунікативних навичок, формування асертивної поведінки та впровадження медіаційних практик.

Підвищення конструктивності у взаємодії працівників можливе за рахунок формування позитивного психологічного клімату, забезпечення прозорості управлінських рішень та підтримки командної взаємодії. Навчання керівників методам попередження та управління конфліктами є ключовим елементом, оскільки своєчасне втручання дозволяє зменшити емоційне напруження та зберегти продуктивність колективу.

Запропоновані в табл.2.9 рекомендації спрямовані на зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності праці та стабільності психологічного клімату у трудовому колективі, що відповідає цілям соціально-психологічного забезпечення продуктивної діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

Практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи колективу та зниження рівня конфліктності на підприємстві

Напрямок роботи	Конкретні заходи	Відповідальні особи	Очікуваний ефект
Організаційна культура	- Проведення тренінгів з командоутворення; - Формування корпоративних цінностей та правил взаємодії; - Заохочення відкритого обміну ідеями	Керівництво, HR-відділ	Підвищення довіри між працівниками, зміцнення командної взаємодії
Комунікація та зворотний зв'язок	- Регулярні наради та обговорення результатів; - Впровадження анонімних опитувань задоволеності працівників; - Встановлення каналу для пропозицій та скарг	Психологічна служба, керівники підрозділів	Зменшення невдоволення, підвищення прозорості процесів, профілактика конфліктів

Продовження таблиці 2.9

Професійний розвиток	- Організація навчальних семінарів та тренінгів; - Менторська підтримка нових працівників; - Планування кар'єрного зростання	HR-відділ, керівники підрозділів	Зростання мотивації, підвищення кваліфікації, зниження ризику конфліктів через невдоволення кар'єрними перспективами
Емоційне благополуччя	- Створення програми психологічної підтримки; - Індивідуальні консультації з психологом; - Заохочення балансу між роботою та відпочинком	Психологічна служба	Зменшення рівня стресу та емоційної напруженості, профілактика конфліктної поведінки
Управління конфліктами	- Розробка алгоритму вирішення конфліктних ситуацій; - Впровадження медіації та фасилітації; - Навчання керівників методам конструктивного врегулювання конфліктів	Керівництво, психологічна служба	Скорочення тривалості конфліктів, зміцнення взаємоповаги, підвищення продуктивності команди

Необхідними є такі напрями вдосконалення: розробка та впровадження програм комунікативної компетентності; тренінги емоційної регуляції; оптимізація розподілу функцій та навантаження; удосконалення управлінської комунікації та механізмів зворотного зв'язку; запровадження внутрішніх процедур медіації.

Організаційна культура – формування спільних цінностей та правил взаємодії створює міцний фундамент для командної роботи. Тренінги з командоутворення допомагають співробітникам краще розуміти один одного, що знижує ймовірність конфліктів через непорозуміння.

Комунікація та зворотний зв'язок – відкритий та систематичний обмін інформацією дозволяє своєчасно реагувати на проблеми, запобігає накопиченню негативу та невдоволення. Анонімні опитування дають можливість співробітникам висловлювати думки без страху критики, що зміцнює довіру до керівництва.

Професійний розвиток – навчання та кар'єрне планування стимулюють мотивацію працівників і забезпечують їхню залученість до роботи. Менторська підтримка допомагає швидко адаптуватися новачкам і зменшити конфлікти, що виникають через незнання правил або процедур.

Емоційне благополуччя – підтримка психологічної служби дозволяє співробітникам контролювати стрес та емоційне вигорання, що безпосередньо впливає на зниження конфліктності та підвищення ефективності.

Управління конфліктами – розробка алгоритмів вирішення конфліктів та навчання медіації дозволяють конструктивно вирішувати конфлікти на ранніх етапах, запобігаючи їх ескалації та зберігаючи продуктивний робочий клімат.

На основі проведеного аналізу та рекомендацій можна зробити наступні висновки:

Комплексний підхід до управління колективом між членами трудового колективу, що включає розвиток організаційної культури, комунікацій, професійного зростання та психологічного благополуччя, є ключовим фактором підвищення ефективності роботи підприємства.

Профілактика конфліктів та ефективне управління ними значно знижує рівень внутрішньої напруженості серед працівників, що позитивно впливає на командну взаємодію.

Впровадження системи психологічної підтримки та регулярних тренінгів дозволяє забезпечити стабільність робочого процесу та зростання мотивації співробітників, що в цілому підвищує продуктивність та ефективність колективу.

Виявлення конфлікту – перший критично важливий етап, який передбачає своєчасне ідентифікування конфліктних ситуацій. Своєчасне виявлення дозволяє знизити негативний вплив на продуктивність та моральний клімат колективу. Аналіз причин також важливий для розуміння природи конфлікту. Виявлення професійних, міжособистісних та організаційних джерел допомагає розробити ефективну стратегію вирішення та запобігти подальшій ескалації.

Таблиця 2.10

Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій у колективі

Етап	Дія	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Виявлення конфлікту	- Фіксація фактів конфлікту; - Збір інформації від усіх сторін	Керівник, психологічна служба	Об'єктивна оцінка ситуації, визначення учасників конфлікту
2. Аналіз причин	- Виявлення джерел конфлікту (професійні, міжособистісні, організаційні); - Оцінка впливу конфлікту на колектив	Психологічна служба, HR	Чітке розуміння причин конфлікту для ефективного вирішення
3. Встановлення контактів	- Індивідуальні зустрічі з учасниками конфлікту; - Встановлення відкритого діалогу	Керівник, психолог	Зменшення емоційної напруженості, готовність до конструктивного обговорення
4. Вибір стратегії вирішення	- Визначення підходу: переговори, медіація, фасилітація; - Узгодження правил взаємодії під час обговорення	Керівник, психолог, HR	Вибір оптимальної стратегії для конструктивного вирішення конфлікту
5. Проведення процедури вирішення	- Організація зустрічі/медіаційної сесії; - Обговорення проблем та пошук компромісу; - Формулювання узгоджених рішень	Керівник, психолог	Досягнення взаємоприйнятного рішення, мінімізація негативних наслідків
6. Контроль виконання	- Моніторинг дотримання домовленостей; - Проведення повторних зустрічей при необхідності	Керівник, HR	Стабілізація взаємин у колективі, запобігання рецидиву конфлікту
7. Профілактика	- Виявлення факторів ризику для майбутніх конфліктів; - Проведення тренінгів, консультацій, командоутворювальних заходів	Психологічна служба, HR	Підвищення загальної психологічної стійкості колективу, зменшення ймовірності конфліктів

Встановлення контактів дозволяє зменшити емоційну напругу, підготувати учасників до конструктивного обговорення та забезпечити відкритий діалог без упередженості.

Вибір стратегії вирішення передбачає підбір оптимального методу для конкретної ситуації (переговори, медіація або фасилітація). Це забезпечує структуровану і контрольовану взаємодію сторін конфлікту.

Проведення процедури вирішення: реалізація обраної стратегії, спрямована на досягнення компромісу та спільного рішення, яке задовольнить усі сторони конфлікту.

Контроль виконання припускає моніторинг дотримання домовленостей та своєчасне реагування на повторні напружені ситуації запобігає повторному конфлікту і зміцнює дисципліну в колективі, а профілактика включає системну роботу психологічної служби та HR-відділу для запобігання майбутніх конфліктів через навчальні тренінги, консультації та розвиток комунікативних навичок співробітників.

Розроблений нами алгоритм вирішення конфліктних ситуацій дозволяє систематизувати підхід до роботи з конфліктами на підприємстві та зменшити їхній негативний вплив на продуктивність і моральний клімат.

Використання комплексного підходу, що включає виявлення, аналіз, обговорення, контроль і профілактику, забезпечує ефективне управління конфліктами та зміцнює корпоративну культуру.

Регулярне застосування алгоритму сприяє формуванню психологічно стійкого колективу, зменшенню напруженості та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз результатів опитування показав, що більшість респондентів усвідомлюють існування конфліктних ситуацій у колективі та відзначають вплив міжособистісних та організаційних факторів на їхню частоту. Виявлено, що значна частина працівників оцінює рівень конфліктності у колективі як середній, що свідчить про наявність потенційних зон напруження та необхідність превентивних заходів.

За результатами Тесту оцінки рівня конфліктності особистості (Г.В. Ложкин) встановлено, що у вибірці присутні як особи з низьким рівнем схильності до конфліктів, так і респонденти з підвищеною конфліктністю. Це підкреслює індивідуальні відмінності в поведінці працівників у стресових та суперечливих ситуаціях, що має враховуватися при формуванні стратегій управління колективом.

Використання Тесту Томаса-Кілмана дозволило ідентифікувати домінуючі стилі поведінки у конфліктних ситуаціях. Результати показали переважання стилю компромісу та уникнення, тоді як стилі суперництва та співробітництва зустрічалися у меншості. Це свідчить про відносну тенденцію працівників до збереження стабільності та уникнення прямого протистояння, що може як запобігати ескалації, так і обмежувати можливості конструктивного вирішення конфліктів.

Кореляційний аналіз між результатами Ложкина та Томаса-Кілмана показав, що високий рівень особистісної конфліктності асоціюється зі схильністю до суперництва та уникнення, а низький – із стилями співробітництва та компромісу, що підтверджує ідею про те, що індивідуальні психологічні особливості визначають стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях.

Розроблено пропозиції щодо профілактики конфліктів в трудовому колективі, складено алгоритм вирішення конфліктних ситуацій.

Практичним висновком дослідження є те, що розвиток комунікативних навичок, тренінги з емоційної регуляції та програми тимбілдингу здатні підвищити рівень конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях та знизити ймовірність ескалації суперечностей.

Розроблений нами алгоритм вирішення конфліктних ситуацій дозволяє систематизувати підхід до роботи з конфліктами на підприємстві та зменшити їхній негативний вплив на продуктивність і моральний клімат.

Використання комплексного підходу, що включає виявлення, аналіз, обговорення, контроль і профілактику, забезпечує ефективне управління конфліктами та зміцнює корпоративну культуру.

Регулярне застосування алгоритму сприяє формуванню психологічно стійкого колективу, зменшенню напруженості та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Загалом результати емпіричного дослідження підтвердили потребу у системній превенції конфліктів, яка інтегрує індивідуальні психологічні особливості, міжособистісні взаємодії та організаційні умови.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу сучасних наукових підходів встановлено, що трудовий колектив слід розглядати як соціально-психологічну систему, що поєднує індивідуальні особливості працівників, міжособистісні відносини та організаційні структури. Психологічні ознаки колективу, такі як згуртованість, рівень довіри, комунікативна відкритість та стабільність взаємодій, безпосередньо впливають на його ефективність і схильність до конфліктів.

Дослідження показало, що конфлікт у трудовому колективі є багатовимірним явищем, яке визначається як психологічними, так і соціально-організаційними чинниками. Конфлікти можуть бути рольовими, міжособистісними, міжгруповими або ціннісно-орієнтаційними, що підкреслює їхню складність та необхідність комплексного підходу до превенції.

Теоретичний аналіз виділив ключові психологічні та соціально-психологічні детермінанти конфліктів, серед яких: відмінності у цінностях та мотивації працівників, невідповідність посадових ролей та очікувань, нестача комунікаційної компетентності, емоційна напруга та організаційні недоліки. Їх взаємодія формує підґрунтя для виникнення напруженості та суперечностей у колективі.

У науковій літературі виділяються численні теоретичні підходи до розуміння конфліктів, зокрема когнітивні, мотиваційні, соціально-психологічні та системні моделі. Зокрема, моделі М. Дойча, К. Томаса, М. Розенберга та Л. Грінберг дозволяють інтегрувати психологічні, організаційні та комунікативні аспекти попередження конфліктів, підкреслюючи їх комплексний характер.

Аналіз сучасних методів попередження конфліктів показав, що ефективна превенція потребує системного застосування комунікативних,

організаційних, соціально-психологічних та медіативних технологій, включаючи тренінги з комунікації, тімбілдинг, медіацію, фасилітацію, психологічну підтримку персоналу та впровадження етичних кодексів.

Розглянуті моделі та схеми превентивних технологій демонструють, що усвідомлена робота з конфліктами може не лише знижувати їх деструктивний вплив, а й перетворювати конфлікт на ресурс розвитку організації, підвищуючи рівень згуртованості, довіри та психологічного клімату в колективі.

Аналіз результатів опитування показав, що більшість респондентів усвідомлюють існування конфліктних ситуацій у колективі та відзначають вплив міжособистісних та організаційних факторів на їхню частоту. Виявлено, що значна частина працівників оцінює рівень конфліктності у колективі як середній, що свідчить про наявність потенційних зон напруження та необхідність превентивних заходів.

За результатами Тесту оцінки рівня конфліктності особистості (Г.В. Ложкин) встановлено, що у вибірці присутні як особи з низьким рівнем схильності до конфліктів, так і респонденти з підвищеною конфліктністю. Це підкреслює індивідуальні відмінності в поведінці працівників у стресових та суперечливих ситуаціях, що має враховуватися при формуванні стратегій управління колективом.

Використання Тесту Томаса-Кілмана дозволило ідентифікувати домінуючі стилі поведінки у конфліктних ситуаціях. Результати показали переважання стилю компромісу та уникнення, тоді як стилі суперництва та співробітництва зустрічалися у меншості. Це свідчить про відносну тенденцію працівників до збереження стабільності та уникнення прямого протистояння, що може як запобігати ескалації, так і обмежувати можливості конструктивного вирішення конфліктів.

Кореляційний аналіз між результатами Ложкина та Томаса-Кілмана показав, що високий рівень особистісної конфліктності асоціюється зі схильністю до суперництва та уникнення, а низький – із стилями

співробітництва та компромісу, що підтверджує ідею про те, що індивідуальні психологічні особливості визначають стратегію поведінки в конфліктних ситуаціях.

Розроблено пропозиції щодо профілактики конфліктів в трудовому колективі, складено алгоритм вирішення конфліктних ситуацій.

Практичним висновком дослідження є те, що розвиток комунікативних навичок, тренінги з емоційної регуляції та програми тимбіндингу здатні підвищити рівень конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях та знизити ймовірність ескалації суперечностей.

Розроблений нами алгоритм вирішення конфліктних ситуацій дозволяє систематизувати підхід до роботи з конфліктами на підприємстві та зменшити їхній негативний вплив на продуктивність і моральний клімат.

Використання комплексного підходу, що включає виявлення, аналіз, обговорення, контроль і профілактику, забезпечує ефективне управління конфліктами та зміцнює корпоративну культуру.

Регулярне застосування алгоритму сприяє формуванню психологічно стійкого колективу, зменшенню напруженості та підвищенню загальної ефективності роботи підприємства.

Загалом результати емпіричного дослідження підтвердили потребу у системній превенції конфліктів, яка інтегрує індивідуальні психологічні особливості, міжособистісні взаємодії та організаційні умови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Г. Соціальна психологія. Київ: Либідь, 2020. 468 с.
2. Анцупов А., Шипілов А. Конфліктологія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
3. Баумгартен М. Психологія трудових конфліктів. Львів: Сполом, 2021. 284 с.
4. Бендюк В. Психологія конфлікту. Київ: КНЕУ, 2018. 284 с.
5. Бочаров В. Конфліктологія: теорія і практика. Харків: Фоліо, 2019. 352 с.
6. Бурлачук Л. Психодіагностика персоналу. Київ: Каравела, 2022. 320 с.
7. Волкова Н. Психологія управління. Київ: Академвидав, 2020. 424 с.
8. Волкова Н. Психологія управління. Київ: Академвидав, 2021. 288 с.
9. Горностай П.П., Слюсаревський М.М., Татенко В.О. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти. Київ: Талком, 2018. 580 с.
10. Гришина Н. Психологія конфлікту. Львів: Брама, 2018. 464 с.
11. Грінберг Л. Управління конфліктами в організації. Харків: Фоліо, 2021. 256 с.
12. Гусєв В.М. Соціологія праці. Харків: Видавництво Фоліо, 2018. 354 с.
13. Гуцу А. Психологія конфлікту. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2017. 297 с.
14. Джонсон Д., Джонсон Р. Соціальна психологія груп. Львів: Світ, 2019. 398 с.
15. Дзюба Т.М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту . Полтава, 2005. 67 с.

16. Дьяков О.І. Основи управління трудовими ресурсами. Київ: Видавництво Наукова думка, 2015. 288 с.
17. Карамушка Л. Психологія організації. Київ: Академія, 2019. 256 с.
18. Карамушка Л. Психологія управління персоналом. Київ: Либідь, 2021. 376 с.
19. Карамушка Л. Психологія управління. Київ: Либідь, 2020. 350 с.
20. Карпенко Г.В. Психологія праці та вибір професії: навчально-методичний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 168 с.
21. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
22. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.
23. Коваленко А.Б., Корнєв М.Н. Соціальна психологія: підручник. Київ: Наукова думка, 2018. 400 с.
24. Коваль І.В. Економіка праці: навчальний посібник. Одеса: Видавництво Одеський національний університет, 2019. 317 с.
25. Козер Л. Функції соціального конфлікту. Харків: Фоліо, 2018. 232 с.
26. Коновалов В. Морально-психологічний клімат в організації. Київ: Наука, 2020. 210 с.
27. Корнєв М. Соціально-психологічні фактори розвитку конфліктів у трудових колективах. *Психологія і суспільство*, 2020, № 3. С. 41–51.
28. Кочубей С. Психологія трудових відносин. Одеса: Астропринт, 2019. 276 с.
29. Левін К. Динаміка груп. Київ: Основи, 2021. 292 с.
30. Левіна Г. Організаційна поведінка. Дніпро: НГУ, 2022. 344 с.
31. Ложкін Г., Петровський А. Психологія конфлікту. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 304 с.
32. Лютенс Ф. Організаційна поведінка. Київ: Либідь, 2021. 560 с.
33. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: модульний курс: навч. посібник. Житомир, 2015. 190 с.

34. Мартинюк О. Психологічні технології в управлінні персоналом. Рівне: Овід, 2020. 214 с.
35. Мітрова О. Психологічні механізми виникнення конфліктів у трудових колективах. *Актуальні проблеми психології*, 2019, № 12. С. 55–63.
36. Мітчелл Т. Організаційна поведінка. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 402 с.
37. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
38. Петровська О. Конфлікт і взаємодія. Львів: Вид-во ЛНУ, 2020. 268 с.
39. Петровський А. Колектив і соціально-психологічні проблеми його розвитку. Київ: Педагогіка, 2018. 280 с.
40. Пилипенко В. Конфлікти в організації: причини та шляхи їх подолання. *Соціальна психологія*, 2022, № 1. С. 77–85.
41. Пономаренко Л.С. Менеджмент організацій. Львів: Видавництво Астролябія, 2020. 276 с.
42. Райс Ф. Управління конфліктами в організації. Харків: Фоліо, 2018. 298 с.
43. Роббінс С. Організаційна поведінка. Київ: Вільямс, 2022. 688 с.
44. Розанова В. Психологія конфлікту. Харків: Фоліо, 2021. 240 с.
45. Скворчевська Є.Л. Психологія праці: навч. посібник. Харків: ХНУ, 2022. 160 с.
46. Смоляр Л. Конфлікти в організації: соціально-психологічний вимір. Одеса: Маяк, 2022. 252 с.
47. Соловійова Т.А. Управління персоналом: підручник. Дніпро: Видавництво Дніпровський університет, 2021. 188 с.
48. Тарасова І. Психологічний супровід персоналу. Київ: КНЕУ, 2020. 298 с.
49. Шевченко Н. Конфлікти в організаціях: причини та шляхи їх подолання. *Вісник психології і педагогіки*, 2021, № 25. С. 114–121.

50. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство. Харків: Фоліо, 2021. 312 с.
51. Шипілов О. Психологія ділового спілкування. Київ: КНЕУ, 2019. 220 с.
52. Чумак В. Психологія праці: навч. посібник. Харків: ХНУ, 2017. 159 с.
53. Юрченко С. Соціально-психологічний клімат та конфліктність у трудових колективах. *Психологічні перспективи*, 2022, № 39. С. 92–101.
54. Argyris C. Organizational Learning. Boston: Addison-Wesley, 2019. 344 p.
55. Deutsch M., Coleman P. The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2020. 928 p.
56. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. London: Penguin Books, 2020. 240 p.
57. Robbins S. Organizational Behavior. New York: Pearson, 2020. 744 p.
58. Spector P. Industrial and Organizational Psychology. New York: Wiley, 2021. 480 p.
59. Thomas K. Conflict and Conflict Management. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, № 39. С. 120–138.
60. Tjosvold D. The Dynamics of Organizational Conflict. London: Routledge, 2020. 260 p.
61. Wall J., Callister R. Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 2019, № 45. С. 210–236.
62. Weber M. Economy and Society. Berkeley: University of California Press, 2020. 780 p.
63. Whetten D., Cameron K. Developing Management Skills. New York: Pearson, 2021. 696 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК:

«Чинники та реальні прояви конфліктів у трудовому колективі» (В. Чумак)

Мета: з'ясувати основні причини, умови та форми прояву конфліктів між працівниками, а також оцінити суб'єктивні переживання й особливості поведінки учасників трудової взаємодії.

Анонімність: опитування є анонімним. Отримані дані використовуються виключно в наукових цілях.

I. Загальні відомості (необов'язкові)

Стаж роботи:

☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 3–7 років ☐ понад 7 років

Посада:

☐ спеціаліст ☐ керівник підрозділу ☐ менеджер ☐ інше (вказати)

Тип підрозділу:

☐ виробничий ☐ адміністративний ☐ сервісний ☐ змішаний

II. Блок А. ОЦІНКА РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ В КОЛЕКТИВІ

Оцініть твердження за шкалою:

1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – інколи, 4 – часто, 5 – дуже часто.

У нашому колективі періодично виникають суперечки між працівниками.

Конфлікти часто пов'язані з нерівномірним розподілом обов'язків.

Причиною напруженості є недостатня поінформованість про робочі процеси.

Між працівниками зустрічаються випадки взаємної недовіри.

Конфліктні ситуації нерідко переходять у відкриті словесні суперечки.

У колективі відчувається емоційне напруження.

Працівники інколи уникають один одного після конфлікту.

Неузгодженість у комунікації призводить до неправильного виконання завдань.

Конфлікти виникають через різні підходи до виконання роботи.

Часто спостерігається конкуренція, яка переростає у ворожість.

III. Блок В. ЧИННИКИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

Оцініть ступінь впливу перелічених чинників на появу конфліктів:

1 – зовсім не впливає, 2 – мало впливає, 3 – частково, 4 – суттєво, 5 – дуже сильно.

Невизначеність обов'язків та відповідальності.

Нерівне навантаження між працівниками.

Недостатня або нечітка комунікація з керівництвом.

Нечесність чи непрозорість прийняття рішень.

Різниця в цінностях та підходах до роботи.

Емоційна напруга, стрес чи перевтома працівників.

Низька культура спілкування в колективі.

Надмірний контроль або авторитарний стиль керівництва.

Особисті антипатії між співробітниками.

Конкуренція за ресурси, премії чи підвищення.

IV. Блок С. РЕАЛЬНІ ПРОЯВИ КОНФЛІКТІВ

Оцініть, наскільки часто у вашому колективі спостерігаються такі прояви:

1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – інколи, 4 – часто, 5 – дуже часто.

Гучні суперечки або підвищення голосу.

Ігнорування або уникання співробітників.

Поширення чуток, негативних коментарів чи критики за спиною.

Пасивно-агресивна поведінка (мовчання, приховане обурення).

Порушення дисципліни як спосіб вираження незгоди.

Зниження якості роботи після конфлікту.

Формування мікрогруп, що протистоять одна одній.

Саботаж завдань або свідоме затягування роботи.

Публічна демонстрація емоцій (гнів, образа, роздратованість).

Звернення до керівництва з конфліктних питань.

V. Відкрита частина (за бажанням)

Які, на вашу думку, основні причини конфліктів у вашому колективі?

Що, на вашу думку, могло б зменшити рівень конфліктності?

Які форми психологічної підтримки або тренінгів ви вважаєте найбільш корисними?

ПІДРАХУНОК ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

Блок А – загальний рівень конфліктності.

Блок В – провідні чинники конфліктів.

Блок С – інтенсивність та характер проявів конфліктної поведінки.

КЛЮЧ ДО ОПИТУВАЛЬНИКА

Використовується 5-бальна шкала відповідей:

1 – зовсім не характерно;

2 – скоріше не характерно;

3 – важко сказати / нейтрально;

4 – скоріше характерно;

5 – повністю характерно.

Чим вищий бал за шкалою – тим інтенсивніше проявляється відповідний чинник або тип поведінки в конфлікті.