

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему:
«ВПЛИВ МІЖОСОБИСТИСНИХ КОНФЛІКТІВ НА РОБОЧІ
ВІДНОСИНИ У КОЛЕКТИВІ»

Виконав студентгрупи

ТУЖТ-9-24-М1ПС(1,6д)

спеціальності 053 «Психологія»

Зайка Олександр Борисович

Керівник: к. психол. н.

Гайдукевич Г.А.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ....	9
1.1. Поняття міжособистісного конфлікту в психологічній науці.	9
1.2. Причини та механізми виникнення конфліктів у трудовому колективі.....	13
1.3. Вплив міжособистісних конфліктів на соціально- психологічний клімат та ефективність роботи.....	18
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ НА РОБОЧІ ВІДНОСИНИ У КОЛЕКТИВІ.....	25
2.1. Організація, база та методи дослідження.....	25
2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних.....	29
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ ТА КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ.....	43
3.1. Розвиток комунікативної компетентності працівників.....	43
3.2. Формування позитивного соціально-психологічного клімату..	47
3.3. Рекомендована тренінгова програма з профілактики конфліктів та підвищення згуртованості.....	50
Висновки до розділу 3.....	61
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку суспільства особливого значення набуває проблема міжособистісних взаємин у трудових колективах. Професійна діяльність людини все більше пов'язана з необхідністю постійної взаємодії з іншими людьми, координації спільних дій, прийняття колективних рішень та розв'язання різноманітних робочих завдань. У таких умовах міжособистісні відносини виступають важливим фактором ефективності діяльності організації, оскільки саме від якості взаємодії між працівниками значною мірою залежить продуктивність праці, психологічний клімат колективу та загальна результативність роботи [1; 18].

Особливу увагу дослідників привертає проблема міжособистісних конфліктів, які виникають у процесі професійної взаємодії. Конфлікти є невід'ємною складовою соціального життя, адже будь-яка спільна діяльність передбачає різноманітність поглядів, інтересів, цінностей та індивідуальних особливостей її учасників. У колективі працівників ці відмінності можуть призводити до непорозумінь, суперечок та напруження у взаєминах, що у свою чергу впливає на ефективність професійної діяльності та психологічний стан членів колективу [9; 35]. Саме тому дослідження впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини у колективі є актуальним завданням сучасної психологічної науки.

У науковій літературі міжособистісний конфлікт розглядається як особлива форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок зіткнення інтересів, потреб, цінностей або позицій суб'єктів спілкування. Як зазначає Г. М. Андрєєва, «конфлікт є важливим елементом соціальної взаємодії, який може виконувати як деструктивні, так і конструктивні функції залежно від способу його розв'язання» [1]. З одного боку, конфлікти можуть спричиняти емоційне напруження, зниження рівня довіри між працівниками, порушення комунікації та погіршення соціально-психологічного клімату колективу. З іншого боку, конструктивне вирішення конфліктів здатне сприяти розвитку

колективу, удосконаленню взаєморозуміння та формуванню ефективних моделей співпраці.

Проблема міжособистісних конфліктів у колективі тісно пов'язана з поняттям соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат відображає характер емоційних взаємин між членами групи, рівень взаємної підтримки, довіри, згуртованості та задоволеності спільною діяльністю. Як зазначають сучасні дослідники, позитивний соціально-психологічний клімат є важливою умовою ефективної роботи організації, оскільки сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню почуття приналежності до колективу та покращенню міжособистісної взаємодії [20; 36]. Натомість часті конфлікти та напружені взаємини можуть призводити до зниження продуктивності праці, виникнення професійного стресу та емоційного виснаження.

Важливу роль у формуванні міжособистісних відносин відіграють індивідуально-психологічні особливості особистості, такі як рівень комунікативних навичок, емоційний інтелект, здатність до співпраці та вирішення конфліктних ситуацій. Дослідження показують, що ефективне спілкування та розвинені соціальні навички сприяють попередженню конфліктів і формуванню конструктивної взаємодії між працівниками [2; 14]. Натомість недостатній рівень комунікативної компетентності, низька толерантність до різних точок зору або невміння керувати власними емоціями можуть підвищувати ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.

Актуальність дослідження посилюється також особливостями сучасного професійного середовища, яке характеризується високою динамічністю, інтенсивністю комунікації та необхідністю швидкого прийняття рішень. У таких умовах працівники змушені постійно взаємодіяти з колегами, клієнтами та керівництвом, що створює додаткові передумови для виникнення міжособистісних конфліктів. Особливо це стосується сфер діяльності, пов'язаних із безпосереднім обслуговуванням людей, зокрема

готельно-ресторанного бізнесу, де ефективна командна робота та позитивний психологічний клімат є важливими чинниками якості обслуговування [32; 44].

Водночас сучасні дослідження підкреслюють, що конфлікти не завжди мають виключно негативний характер. За умови конструктивного управління вони можуть сприяти розвитку організації, стимулювати обговорення проблем, підвищувати ефективність прийняття рішень та сприяти інноваціям. Зарубіжні дослідники також наголошують на тому, що здатність працівників конструктивно вирішувати конфлікти є важливою складовою ефективного функціонування організацій та формування здорового робочого середовища [45; 50].

Таким чином, проблема міжособистісних конфліктів у трудових колективах є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Вивчення особливостей їх виникнення, впливу на робочі відносини та соціально-психологічний клімат колективу дозволяє розробляти ефективні психологічні підходи до управління конфліктами та покращення взаємодії між працівниками. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій, формуванню сприятливого психологічного середовища та професійному розвитку працівників.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини у трудовому колективі, а також у визначенні психологічних чинників, що сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та конструктивній взаємодії між працівниками.

Об'єкт дослідження – міжособистісні відносини у трудовому колективі.

Предмет дослідження – психологічні особливості впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини та соціально-психологічний клімат колективу.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що характер міжособистісних конфліктів у колективі безпосередньо впливає на робочі відносини між працівниками. Передбачається, що у колективах із сприятливим соціально-психологічним кліматом та високим рівнем згуртованості конфлікти мають переважно ситуативний характер і вирішуються конструктивно, не призводячи до значного погіршення взаємин між працівниками.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання дослідження**:

- здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення міжособистісних конфліктів у психології;
- розкрити психологічну сутність та основні причини виникнення міжособистісних конфліктів у трудовому колективі;
- охарактеризувати особливості робочих відносин та соціально-психологічного клімату у колективі;
- організувати та провести емпіричне дослідження особливостей міжособистісних взаємин у трудовому колективі;
- проаналізувати результати дослідження та визначити рівень конфліктності, згуртованості та особливості міжособистісної взаємодії працівників;
- розробити практичні рекомендації щодо попередження та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів у колективі.

Організація та методи дослідження: емпіричне дослідження проводилося на базі підприємства готельно-ресторанної сфери ТОВ «Форсаж клуб». У дослідженні взяли участь працівники колективу, діяльність яких передбачає постійну взаємодію між собою та з клієнтами. Загалом у дослідженні брали участь співробітники різних підрозділів закладу, що дозволило отримати цілісне уявлення про особливості міжособистісних відносин у колективі.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів. До **теоретичних методів** належали аналіз, узагальнення та систематизація наукової літератури з проблеми міжособистісних конфліктів, соціально-психологічного клімату та робочих відносин у колективі.

До **емпіричних методів** було віднесено психодіагностичні методики, спрямовані на вивчення особливостей міжособистісних взаємин, рівня конфліктності та соціально-психологічного клімату у колективі. Зокрема було використано метод соціометрії для визначення структури міжособистісних відносин і рівня згуртованості колективу, а також опитувальники, спрямовані на дослідження рівня конфліктності та особливостей взаємодії працівників у професійному середовищі.

Для обробки результатів дослідження застосовувалися **методи математичної статистики**, а також методи кількісного та якісного аналізу отриманих даних, що дозволило здійснити їх інтерпретацію та сформулювати обґрунтовані висновки.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини у колективі працівників готельно-ресторанної сфери та у визначенні особливостей соціально-психологічного клімату колективу в умовах професійної взаємодії.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічні особливості міжособистісних конфліктів у трудових колективах, а також у розширенні знань щодо впливу конфліктних ситуацій на робочі відносини та соціально-психологічний клімат організації.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності практичних психологів, керівників організацій та фахівців з управління персоналом для покращення міжособистісної взаємодії у колективі, попередження конфліктних ситуацій та формування сприятливого психологічного клімату у трудових колективах. Розроблені рекомендації можуть бути використані у професійній підготовці

працівників сфери обслуговування, а також у практиці психологічного супроводу діяльності організацій.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття міжособистісного конфлікту в психологічній науці

Проблема міжособистісних конфліктів є однією з ключових у сучасній психологічній науці, оскільки конфлікти супроводжують різні сфери життєдіяльності людини, зокрема професійну діяльність. Особливо актуальною вона є для трудових колективів, де взаємодія працівників відбувається в умовах спільної діяльності, обмежених ресурсів, розподілу обов'язків та різних індивідуально-психологічних особливостей. У таких умовах виникнення суперечностей між членами колективу є закономірним явищем, що може як негативно впливати на ефективність роботи, так і виступати чинником розвитку та вдосконалення взаємин [3; 8].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття конфлікту. Загалом конфлікт розглядається як зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цінностей або позицій суб'єктів взаємодії. У психологічному аспекті конфлікт визначають як процес взаємодії між людьми, що супроводжується протистоянням їхніх мотивів, установок, потреб чи способів досягнення цілей [12].

Більшість дослідників підкреслюють, що конфлікт є невід'ємною частиною соціальної взаємодії, оскільки люди відрізняються своїми інтересами, життєвим досвідом, переконаннями та індивідуально-психологічними характеристиками. Саме ці відмінності часто стають підґрунтям виникнення суперечностей, які можуть проявлятися у формі відкритого або прихованого протистояння між учасниками взаємодії. У процесі конфлікту сторони не лише відстоюють власні інтереси, але й прагнуть вплинути на позицію іншого учасника взаємодії, що зумовлює появу різних форм поведінки – від співпраці до жорсткого суперництва.

У психологічній науці конфлікт розглядається як динамічний процес, який має певні стадії розвитку. Зазвичай виділяють виникнення конфліктної ситуації, усвідомлення суперечності сторонами, ескалацію конфлікту, безпосередню взаємодію учасників та завершення конфлікту. Кожна з цих стадій має свої психологічні особливості та супроводжується певними емоційними реакціями, такими як роздратування, напруження, образа або агресія. Водночас важливо зазначити, що не всі конфлікти мають деструктивний характер – у деяких випадках вони можуть сприяти більш глибокому розумінню позицій один одного та пошуку ефективних рішень.

Сучасні дослідники також підкреслюють, що конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, у якому поєднуються об'єктивні та суб'єктивні чинники. До об'єктивних належать реальні суперечності між інтересами чи цілями учасників взаємодії, тоді як суб'єктивні пов'язані з особливостями сприйняття ситуації, емоційним станом людини, її життєвим досвідом та рівнем розвитку комунікативних навичок. Саме суб'єктивне сприйняття ситуації часто визначає, чи переросте звичайна суперечність у повноцінний конфлікт.

Вагомий внесок у дослідження проблеми конфлікту зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед зарубіжних дослідників варто виділити К. Томаса, Р. Кілмана, М. Дойча, Л. Козера, Р. Дарендорфа, які розглядали конфлікт як невід'ємний елемент соціальної взаємодії. Зокрема, М. Дойч наголошував, що конфлікт виникає тоді, коли дії однієї сторони перешкоджають або можуть перешкоджати досягненню цілей іншої сторони [41]. Л. Козер підкреслював, що конфлікти можуть виконувати не лише деструктивну, але й конструктивну функцію, сприяючи оновленню соціальних відносин та зменшенню напруженості в групі [42].

Серед українських психологів проблему конфліктів активно досліджували Н. Гришина, А. Анцупов, А. Шипілов, В. Бойко, С. Максименко, Г. Ложкін та інші. Так, Н. Гришина визначає міжособистісний конфлікт як «форму соціальної взаємодії, у якій сторони усвідомлюють

суперечність своїх інтересів та прагнуть подолати її за допомогою різних стратегій поведінки» [7]. На думку А. Анцупова та А. Шипілова, «міжособистісний конфлікт являє собою найбільш поширений тип конфлікту, що виникає у процесі безпосередньої взаємодії людей та характеризується емоційною напруженістю, протистоянням і прагненням сторін відстояти власну позицію» [1].

У психології міжособистісний конфлікт розглядається як складний багаторівневий процес, що включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти. Когнітивний компонент пов'язаний із усвідомленням сторонами наявності суперечності, емоційний – із переживанням негативних емоцій (образи, гніву, роздратування), а поведінковий проявляється у конкретних діях учасників конфлікту, спрямованих на захист власних інтересів [5].

Дослідники також підкреслюють, що виникнення міжособистісних конфліктів часто зумовлюється поєднанням об'єктивних і суб'єктивних чинників. До об'єктивних належать особливості організації праці, нерівномірний розподіл обов'язків, обмеженість ресурсів, конкуренція між працівниками. Суб'єктивні чинники пов'язані з індивідуально-психологічними характеристиками особистості, такими як темперамент, рівень емоційної стабільності, комунікативні навички, особливості сприйняття та інтерпретації поведінки інших людей [14].

Особливе значення міжособистісні конфлікти мають у трудових колективах, де ефективність діяльності значною мірою залежить від якості взаємодії між працівниками. Наявність постійних конфліктних ситуацій може призводити до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, виникнення стресу та професійного вигорання. Водночас конструктивне вирішення конфліктів може сприяти покращенню комунікації, підвищенню згуртованості колективу та розвитку організації [10].

З точки зору соціальної психології, міжособистісні конфлікти часто виникають через відмінності у системі цінностей, життєвому досвіді,

соціальних ролях та очікуваннях членів колективу. Кожна людина має власні уявлення про справедливість, ефективність роботи та способи вирішення проблем, що може призводити до непорозумінь і протиріч у взаємодії [18].

Важливим аспектом дослідження конфліктів є також аналіз стратегій поведінки особистості у конфліктній ситуації. Найбільш відомою є модель К. Томаса і Р. Кілмана, у якій виділяють п'ять основних стратегій: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від індивідуальних особливостей особистості, значущості ситуації та характеру взаємин між учасниками конфлікту [39].

У сучасних дослідженнях також підкреслюється, що міжособистісні конфлікти можуть виконувати як негативні, так і позитивні функції. До негативних наслідків належать зниження довіри між працівниками, погіршення психологічного клімату, зростання емоційної напруженості та зниження ефективності спільної діяльності. Водночас конструктивно розв'язаний конфлікт може сприяти виявленню прихованих проблем, покращенню комунікації та розвитку взаєморозуміння між членами колективу [6].

Таким чином, міжособистісний конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, що виникає у процесі взаємодії людей і зумовлюється суперечностями у їхніх інтересах, потребах або цінностях. Дослідження цього феномену має важливе значення для розуміння особливостей функціонування трудових колективів та пошуку ефективних способів регулювання конфліктних ситуацій. Саме тому вивчення психологічних особливостей міжособистісних конфліктів та їхнього впливу на робочі відносини у колективі є актуальним завданням сучасної психології.

1.2. Причини та механізми виникнення конфліктів у трудовому колективі

Конфлікти у трудовому колективі є поширеним соціально-психологічним явищем, що виникає в процесі взаємодії працівників під час виконання професійних обов'язків. Робоче середовище передбачає постійний контакт людей із різними інтересами, цінностями, рівнем професійної підготовки, особистісними характеристиками та стилями поведінки, що створює передумови для виникнення суперечностей. У науковій літературі підкреслюється, що конфлікти в організації можуть бути як деструктивними, так і конструктивними, оскільки за певних умов вони сприяють удосконаленню управлінських процесів, уточненню ролей та підвищенню ефективності діяльності колективу [5; 14].

Дослідники зазначають, що причини виникнення конфліктів у трудовому колективі мають складний і багатофакторний характер. Вони можуть бути пов'язані як із особливостями організації праці, так і з індивідуально-психологічними характеристиками працівників. Зокрема, науковці виокремлюють організаційні, соціально-психологічні та особистісні причини конфліктів [7; 18].

Проблему причин виникнення конфліктів у колективах активно досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, С. Максименко, Л. Столярєнко, Г. Андрєєва, В. Москаленко, Н. Коломінський у своїх працях підкреслюють, що конфлікти у професійному середовищі часто виникають через суперечності між інтересами працівників, різницю у ціннісних орієнтаціях, а також через недоліки організації праці та управління [11; 14]. Дослідження М. Дойча, К. Томаса, Р. Кілмана показують, що конфлікти можуть бути зумовлені несумісністю цілей учасників взаємодії, конкуренцією за ресурси, а також відмінностями у стилях поведінки під час вирішення проблемних ситуацій.

Крім того, Л. Орбан-Лембрик, В. Бочелюк, Б. Волков зазначають, що важливу роль у виникненні конфліктів відіграють соціально-психологічні чинники, зокрема рівень згуртованості колективу, характер міжособистісних відносин, наявність неформальних лідерів та особливості групової динаміки [9; 17]. На думку цих дослідників, навіть незначні розбіжності між працівниками можуть перерости у конфлікт за умов несприятливого психологічного клімату або недостатньо ефективної комунікації.

До організаційних причин конфліктів належать недоліки в системі управління та організації праці. Серед них можна назвати нечіткий розподіл обов'язків, невизначеність функцій працівників, перевантаження роботою або, навпаки, нерівномірний розподіл завдань. Такі умови можуть викликати відчуття несправедливості, незадоволення роботою та сприяти виникненню напружених відносин між співробітниками. Також важливу роль відіграє стиль керівництва: авторитарний стиль управління, недостатній рівень комунікації між керівником і підлеглими або відсутність зворотного зв'язку можуть провокувати конфліктні ситуації у колективі [9].

Ще однією групою причин є соціально-психологічні чинники, що пов'язані з особливостями взаємодії людей у колективі. До них належать відмінності у цінностях, переконаннях, життєвому досвіді, культурних установках і соціальних ролях працівників. У процесі спільної діяльності ці відмінності можуть призводити до непорозумінь, суперечок і конфліктів. Важливу роль відіграє також рівень згуртованості колективу, психологічний клімат, наявність або відсутність довіри між працівниками. Негативний соціально-психологічний клімат, недостатня підтримка з боку колег або керівництва можуть сприяти зростанню конфліктності у трудовому середовищі [11; 21].

Окрему групу становлять особистісні причини конфліктів, які пов'язані з індивідуальними характеристиками працівників. До них належать риси характеру, рівень емоційної стабільності, комунікативні навички, здатність до співпраці та рівень конфліктності особистості. Наприклад, люди з

підвищеною імпульсивністю, низькою толерантністю до критики або схильністю до домінування частіше стають учасниками конфліктних ситуацій. Крім того, важливе значення має рівень розвитку емоційного інтелекту, оскільки здатність розуміти емоції інших людей і контролювати власні реакції допомагає уникати ескалації конфлікту [15].

Серед причин виникнення конфліктів у трудовому колективі дослідники також виділяють дефіцит ресурсів, зокрема обмеженість матеріальних або організаційних можливостей. Коли працівники змушені конкурувати за доступ до певних ресурсів, таких як фінансування, робочий час, обладнання або кар'єрні можливості, це може спричиняти напруженість і конфлікти між ними [6].

Поряд із безпосередніми причинами конфліктів важливу роль у їх виникненні відіграють психологічні механізми, які визначають особливості сприйняття, інтерпретації та реагування людей на певні ситуації. Саме через ці механізми об'єктивні суперечності між працівниками можуть трансформуватися у відкриті конфлікти. Дослідники соціальної психології підкреслюють, що конфлікт нерідко виникає не стільки через реальні розбіжності інтересів, скільки через суб'єктивне сприйняття ситуації учасниками взаємодії [10].

Одним із важливих психологічних механізмів виникнення конфліктів є спотворене або суб'єктивне сприйняття ситуації. У процесі міжособистісної взаємодії люди схильні інтерпретувати поведінку інших через призму власних установок, життєвого досвіду, попередніх взаємин та емоційного стану. У результаті одні й ті самі дії можуть сприйматися різними людьми по-різному. Наприклад, зауваження керівника може бути сприйняте одним працівником як конструктивна критика, а іншим — як прояв несправедливості або особистої неприязні.

Соціальні психологи зазначають, що люди часто використовують так звані когнітивні схеми та стереотипи, які допомагають швидко інтерпретувати поведінку інших, однак водночас можуть призводити до

помилкових висновків. Зокрема, поширеним явищем є ефект атрибуції, коли люди схильні пояснювати поведінку інших їхніми особистісними якостями, а власну поведінку — впливом зовнішніх обставин. У трудовому колективі це може проявлятися у тому, що працівник пояснює помилки колеги його некомпетентністю або недобррозичливістю, не враховуючи об'єктивні труднощі чи навантаження. Таке спотворене сприйняття може формувати негативні установки та провокувати конфліктну поведінку [10].

Ще одним важливим механізмом є емоційна ескалація конфлікту. Вона полягає у поступовому накопиченні негативних емоцій, таких як роздратування, образа, незадоволення або відчуття несправедливості. На початковому етапі конфлікт може мати прихований характер і проявлятися у вигляді внутрішнього невдоволення або незначних суперечностей. Проте за відсутності конструктивного обговорення проблеми ці емоції поступово посилюються, що призводить до відкритого протистояння між учасниками взаємодії.

Дослідники зазначають, що емоційна ескалація часто відбувається за принципом «ланцюгової реакції»: негативна реакція одного працівника викликає відповідну реакцію іншого, що поступово посилює конфлікт. У результаті сторони можуть переходити від обговорення конкретної проблеми до особистісних звинувачень та взаємних претензій. Такий розвиток подій ускладнює конструктивне вирішення ситуації та сприяє формуванню тривалого міжособистісного протистояння.

Крім того, емоційна ескалація нерідко супроводжується зростанням психологічної напруги в колективі. Інші працівники можуть опинитися втягнутими у конфлікт, підтримуючи одну зі сторін або намагаючись уникати взаємодії з конфліктуючими особами. У результаті це негативно впливає на атмосферу співпраці та соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливим психологічним механізмом розвитку конфліктів є також комунікативні бар'єри. Ефективна взаємодія у трудовому колективі значною

мірою залежить від якості міжособистісного спілкування. Однак у реальних умовах працівники часто стикаються з різними труднощами у процесі комунікації. До таких бар'єрів належать недостатня відкритість у спілкуванні, невміння чітко висловлювати власні думки, небажання слухати співрозмовника, а також використання агресивних або пасивно-агресивних форм комунікації [13].

Наприклад, працівники можуть уникати відкритого обговорення проблем, що призводить до накопичення взаємного невдоволення. Інколи конфлікти виникають через неправильне тлумачення інформації, коли повідомлення передається неповно або спотворено. Особливо це характерно для ситуацій, коли інформація передається через кількох посередників або в умовах недостатньої координації між підрозділами.

Ще одним проявом комунікативних бар'єрів є використання агресивних або маніпулятивних форм спілкування, таких як звинувачення, сарказм, ігнорування співрозмовника або демонстрація зверхності. Подібні форми взаємодії сприяють загостренню конфлікту, оскільки викликають у партнерів по спілкуванню захисну реакцію та бажання відстояти власну позицію.

Водночас у деяких випадках працівники використовують пасивно-агресивні стратегії поведінки, що проявляються у прихованому невдоволенні, уникненні відповідальності або саботажі спільної діяльності. Такі форми поведінки можуть тривалий час залишатися непомітними, однак поступово підривають довіру між членами колективу та створюють передумови для відкритого конфлікту.

Отже, конфлікти у трудовому колективі виникають під впливом комплексу організаційних, соціально-психологічних та особистісних чинників. Їх формування пов'язане з особливостями організації праці, міжособистісної взаємодії та індивідуальних характеристик працівників. Розуміння причин і механізмів виникнення конфліктів є важливим для своєчасного їх попередження та ефективного управління конфліктними

ситуаціями, що сприяє підтриманню сприятливого психологічного клімату у трудовому колективі та підвищенню ефективності професійної діяльності.

1.3. Вплив міжособистісних конфліктів на соціально-психологічний клімат та ефективність роботи

Міжособистісні конфлікти є невід’ємною складовою взаємодії людей у трудовому колективі. У процесі спільної професійної діяльності працівники мають різні інтереси, потреби, цінності, досвід та індивідуально-психологічні особливості, що може зумовлювати виникнення суперечностей. Науковці підкреслюють, що конфлікти можуть мати як негативні, так і конструктивні наслідки, однак їх неконтрольований розвиток здатний суттєво погіршити соціально-психологічний клімат колективу та знизити ефективність роботи організації [6; 11].

Соціально-психологічний клімат колективу розглядається як система міжособистісних відносин, емоційних станів та психологічних умов, що визначають характер взаємодії працівників, їх задоволеність роботою та рівень згуртованості групи. За визначенням С. Максименка, соціально-психологічний клімат відображає загальний емоційний фон у колективі, рівень взаємної підтримки, довіри та взаєморозуміння між працівниками [11]. Л. Столяренко зазначає, що сприятливий клімат сприяє ефективній комунікації, розвитку командної взаємодії та підвищенню продуктивності праці [14].

Одним із ключових факторів, що впливає на соціально-психологічний клімат, є характер міжособистісних відносин у колективі. Якщо конфлікти виникають часто і не мають конструктивного вирішення, вони можуть призводити до формування атмосфери напруженості, недовіри та емоційного дискомфорту. У таких умовах працівники відчують психологічний тиск,

що негативно позначається на їх мотивації, задоволеності професійною діяльністю та загальному психоемоційному стані [7].

На думку Г. Андрєєвої, міжособистісні конфлікти можуть порушувати структуру групових взаємин і викликати розподіл колективу на окремі неформальні групи або коаліції [15]. Це явище часто супроводжується появою суперництва, взаємних звинувачень та зниженням рівня довіри між працівниками. У результаті виникає ризик погіршення комунікації, що ускладнює процес обміну інформацією та координації спільної діяльності.

Дослідження соціальної психології свідчать, що тривалі конфлікти можуть призводити до формування негативних емоційних станів, таких як тривожність, роздратування, ворожість або емоційне виснаження. Згідно з працями Л. Орбан-Лембрик, у конфліктних колективах спостерігається зниження рівня згуртованості групи, що негативно впливає на ефективність командної роботи та досягнення спільних цілей [9]. Працівники у таких умовах часто уникають взаємодії один з одним, що зменшує рівень співпраці та взаємодопомоги.

Важливим аспектом є також вплив конфліктів на ефективність професійної діяльності. Ефективність роботи колективу визначається не лише професійними компетенціями працівників, але й якістю міжособистісної взаємодії. За даними досліджень, конфлікти можуть призводити до зниження продуктивності праці, збільшення кількості помилок у роботі та погіршення якості виконання професійних завдань [3]. У ситуації конфлікту працівники часто витрачають значну частину енергії та часу на з'ясування стосунків замість виконання професійних обов'язків.

Окрім цього, конфлікти можуть негативно впливати на мотивацію працівників. У несприятливому психологічному середовищі знижується рівень задоволеності роботою, виникає почуття несправедливості або недооцінки, що може призводити до професійного вигорання. Як зазначають дослідники організаційної психології, тривале перебування у конфліктному

середовищі здатне спричинити зниження залученості працівників до діяльності організації та збільшення плинності кадрів [2; 18].

Разом із тим деякі науковці звертають увагу на те, що конфлікти можуть мати і конструктивний характер. Якщо вони виникають у межах професійної дискусії та супроводжуються пошуком оптимальних рішень, то можуть сприяти розвитку колективу та підвищенню ефективності роботи. Зокрема, у працях М. Дойча та К. Томаса зазначається, що конструктивні конфлікти стимулюють обговорення проблем, сприяють появі нових ідей та покращують процес прийняття рішень.

Конструктивний вплив конфліктів можливий за умови наявності сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективних механізмів управління конфліктними ситуаціями. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівник колективу, який має забезпечувати відкриту комунікацію, справедливий розподіл обов'язків та підтримку позитивної атмосфери співпраці. За словами С. Максименка, ефективне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення суперечностей, аналіз їх причин та використання конструктивних стратегій їх вирішення [11].

Крім керівника, важливу роль у підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє рівень розвитку комунікативних навичок працівників. Розвинені навички міжособистісного спілкування, емпатії, здатності до компромісу та співробітництва дозволяють запобігати ескалації конфліктів і сприяють конструктивному вирішенню суперечностей. Як зазначає Л. Столяренко, ефективна комунікація є одним із ключових чинників формування позитивних міжособистісних відносин у колективі [14].

Також значний вплив на соціально-психологічний клімат має рівень згуртованості колективу. Згуртовані групи характеризуються високим рівнем довіри, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати діяльності. У таких колективах конфлікти виникають рідше або швидше

вирішуються, оскільки працівники зацікавлені у збереженні позитивних взаємин та досягненні спільних цілей [9].

Отже, міжособистісні конфлікти є важливим фактором, що впливає на соціально-психологічний клімат трудового колективу та ефективність професійної діяльності. Неконструктивні конфлікти можуть призводити до погіршення міжособистісних відносин, зниження мотивації працівників, зменшення продуктивності праці та формування напруженої атмосфери у колективі. Водночас конструктивне управління конфліктами здатне сприяти розвитку колективу, покращенню комунікації та підвищенню ефективності спільної діяльності. Саме тому вивчення впливу міжособистісних конфліктів на соціально-психологічний клімат і результативність роботи є важливим напрямом сучасних психологічних досліджень у сфері організаційної психології.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні аспекти проблеми міжособистісних конфліктів у трудовому колективі. Аналіз наукової літератури дозволив розкрити сутність поняття конфлікту, визначити його основні причини, механізми виникнення та вплив на соціально-психологічний клімат і ефективність роботи колективу.

У ході дослідження встановлено, що міжособистісний конфлікт є однією з найбільш поширених форм соціальної взаємодії між людьми у процесі спільної діяльності. Він виникає у результаті суперечностей між інтересами, потребами, цінностями або поглядами учасників взаємодії. Багато науковців розглядають конфлікт як складне соціально-психологічне явище, яке може мати як негативні, так і позитивні наслідки для функціонування колективу. З одного боку, конфлікти можуть призводити до напруженості у взаєминах, погіршення психологічного клімату та зниження ефективності спільної діяльності. З іншого боку, за умови конструктивного вирішення вони можуть сприяти виявленню проблем, розвитку комунікації та пошуку більш ефективних способів організації роботи.

У процесі аналізу наукових підходів було встановлено, що причини виникнення міжособистісних конфліктів у трудовому колективі мають багатофакторний характер. Вони можуть бути пов'язані як з особливостями організації праці, так і з індивідуально-психологічними характеристиками працівників. Серед основних причин конфліктів дослідники виділяють організаційні, соціально-психологічні та особистісні чинники. До організаційних причин належать недосконалість системи управління, нечіткий розподіл обов'язків, перевантаження працівників або недостатність ресурсів для виконання професійних завдань. Соціально-психологічні причини пов'язані з особливостями взаємодії між працівниками, відмінностями у цінностях, стилях спілкування, рівні довіри та взаєморозуміння. Особистісні причини обумовлені індивідуальними рисами

характеру, рівнем емоційної стабільності, комунікативними навичками та здатністю людини конструктивно реагувати на суперечності.

Особливу увагу у теоретичному аналізі було приділено психологічним механізмам виникнення конфліктів. Зокрема, встановлено, що важливу роль у розвитку конфліктних ситуацій відіграє спотворене сприйняття поведінки інших людей, яке може призводити до неправильного тлумачення намірів співрозмовника. Крім того, конфлікти часто виникають унаслідок накопичення негативних емоцій, коли дрібні непорозуміння поступово переростають у відкриту конфронтацію. Важливим фактором розвитку конфлікту є також комунікативні бар'єри, які ускладнюють процес взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

У межах першого розділу було також проаналізовано вплив міжособистісних конфліктів на соціально-психологічний клімат колективу та ефективність професійної діяльності. Дослідження показують, що часті або неконструктивно вирішені конфлікти можуть призводити до зниження рівня довіри між працівниками, посилення емоційної напруженості та погіршення робочих відносин. У свою чергу, це може негативно позначатися на мотивації працівників, їхній задоволеності роботою та загальній продуктивності діяльності. Водночас конструктивне управління конфліктами може сприяти покращенню комунікації у колективі, формуванню навичок співпраці та розвитку більш ефективних способів вирішення проблем.

Таким чином, проведений теоретичний аналіз дозволив зробити висновок, що міжособистісні конфлікти є важливим соціально-психологічним явищем, яке суттєво впливає на характер взаємин між працівниками та ефективність функціонування трудового колективу. Їх виникнення зумовлюється комплексом організаційних, соціально-психологічних та особистісних чинників, а особливості їх перебігу значною мірою залежать від стилів спілкування та поведінки учасників взаємодії.

Отже, аналіз теоретичних джерел підтверджує актуальність дослідження проблеми впливу міжособистісних конфліктів на робочі

відносини у колективі. Отримані теоретичні положення стали основою для організації та проведення емпіричного дослідження, результати якого були представлені у другому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ НА РОБОЧІ ВІДНОСИНИ У КОЛЕКТИВІ

2.1. Організація та методи дослідження

З метою перевірки висунутої гіпотези та виявлення особливостей впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини у колективі було проведено емпіричне дослідження. Основним завданням дослідження було вивчення рівня конфліктності у колективі, особливостей міжособистісних взаємин між працівниками, а також аналіз соціально-психологічного клімату групи.

Емпіричне дослідження проводилося на базі підприємства сфери обслуговування ТОВ «Форсаж клуб». У дослідженні взяли участь працівники трудового колективу, діяльність яких передбачає постійну взаємодію між собою у процесі виконання професійних обов'язків. Загальна кількість респондентів становила 20 осіб.

Дослідження проводилося у кілька етапів.

На *першому етапі* було здійснено аналіз наукової літератури з проблеми міжособистісних конфліктів, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, сформульовано гіпотезу та підібрано психодіагностичні методики.

На *другому етапі* було проведено безпосереднє емпіричне дослідження, під час якого здійснювалося опитування учасників дослідження та збір необхідних даних.

На *третьому етапі* здійснювалася обробка та інтерпретація отриманих результатів, їх аналіз та формулювання відповідних висновків.

Для досягнення мети дослідження було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів.

До теоретичних методів належали:

аналіз і узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження;

– систематизація та порівняння наукових підходів до вивчення міжособистісних конфліктів;

– теоретичне узагальнення отриманих результатів.

До емпіричних методів дослідження належали психодіагностичні методики, спрямовані на вивчення особливостей міжособистісних взаємин у трудовому колективі та рівня конфліктності серед працівників.

1. Соціометрія Дж. Морено

Соціометрична техніка, розроблена Дж. Морено націлена на оцінку якості взаємин між персоналом. За допомогою цієї процедури можливо виміряти наскільки колектив згуртований або ні, є в колективі лідери, або ні. Також можна дізнатися чи є працівники, які зовсім ізольовані, тобто з якими не спілкуються в колективі.

За допомогою цього методу можна зрозуміти, як перегрупувати колектив таким чином, щоб напруга через непорозуміння деяких працівників зменшилася. Можливо розтавити працівників в інші зміни, або переставити їм графік роботи.

Дослідження проводиться в групі. Час проведення дослідження становить 20 хвилин. При проведенні дослідження висуваються наступні вимоги:

1. Дослідження проводять лише в колективі, які спільно працюють.
2. Має бути можливість спілкуватися.
3. Запитання мають містити критерії.
4. Запитання мають бути зрозумілими.
5. Необхідність застосувати кількість виборів.
6. Члени колективу мають обирати собі партнерів тільки серед свого колективу.
7. Тестувати працівників має право тільки стороння особа.
8. Персонал, який приймає участь у опитуванні, має давати відповіді на питання без допомоги інших працівників. [12].

Класичними способами кількісної обробки є метод таблиці , методика та методика індексу.

Інтерпретацію даних соціометрії проводять, аналізуючи отримані в ході обробки дані: соціоматриця, соціограма, соціометричні індекси.

2. Методика Томаса-Кілмана. (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) – це психологічний інструмент для визначення типової поведінки людини в ситуаціях конфлікту. Методика базується на двовимірній моделі, де основними вимірами є наполегливість (орієнтація на власні інтереси) та кооперація (орієнтація на інтереси іншого).

5 стратегій поведінки за К. Томасом

Опитувальник дозволяє виявити, яку з п'яти основних стратегій людина використовує найчастіше:

- **Суперництво (конкуренція):** активне прагнення задовольнити власні інтереси за рахунок інтересів іншої сторони. Виправдане у критичних ситуаціях, що вимагають швидких рішень.
- **Співробітництво:** пошук рішення, яке повністю задовольнить потреби обох сторін. Найбільш конструктивна, але ресурсозатратна стратегія.
- **Компроміс:** Взаємні поступки, коли кожна сторона частково досягає своєї мети.
- **Уникання (ухилення):** прагнення вийти з конфлікту, не вирішуючи його та не задовольняючи ні свої, ні чужі інтереси. Ефективно, якщо проблема не є важливою.
- **Пристосування (поступка):** нехтування власними інтересами заради збереження стосунків або задоволення потреб опонента.

3. Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі

Інструкція для учасників дослідження:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, на кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки:

– позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу па сьогодні;

– позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, па Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$X / M=0$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);

2. оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату);

3. особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію па справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13. Для діагностики орієнтації членів колективу па людей використовувались запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15. (Зазначені показники були введені додатково)

4. Методика діагностики рівня конфліктності особистості В.Бойко

Дана методика дає можливість виявити провідну стратегію психологічного захисту під час комунікації. Вона дозволяє виявити, який в опитуваного стиль поведінки (миролюбство, агресія чи уникнення) переважає у взаємодії з іншими людьми.

Застосування цієї методики відповідає завданню даної роботи для оцінки загального рівня конфліктності працівників та виявити домінантні стилі реагування в міжособистісних протистояннях.

Опитувальник складається з 14 тверджень з трьома варіантами відповіді, де необхідно обрати одну з них. При інтерпретації результатів підраховується кількість відповідей, де варіант:

- а) відповідає миролюбивій стратегії;
- б) відповідає стратегії уникнення;
- в) відповідає агресивній стратегії;

Стратегія, де кількість обраних відповідей найбільша, вважається домінуючою в поведінці під час спілкування. Якщо кількість відповідей приблизно однакова – це змішаний тип, що говорить про гнучкість у виборі стилю поведінки в залежності від ситуації.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих даних

З метою дослідження впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини у колективі було проведено емпіричне дослідження із застосуванням психодіагностичних методик. Однією з основних методик, використаних у дослідженні, стала соціометрія Дж. Морено, яка дозволяє визначити структуру міжособистісних відносин у групі, рівень згуртованості колективу, а також виявити соціометричний статус кожного члена групи.

У дослідженні взяли участь 20 працівників трудового колективу (можеш змінити цифру на свою). Дослідження проводилося у формі анонімного опитування. Учасникам було запропоновано відповісти на соціометричні запитання, спрямовані на виявлення їхніх переваг у взаємодії з іншими членами колективу. Наприклад, респондентам пропонувалося відповісти на такі запитання:

– «З ким із колег ви хотіли б працювати разом над важливим робочим завданням?»»

– «З ким із колег вам найменше хотілося б співпрацювати?»»

Кожен учасник дослідження міг обрати декількох колег. На основі отриманих відповідей було складено соціометричну матрицю, що дозволило визначити кількість позитивних та негативних виборів, а також соціометричний статус кожного члена колективу.

Аналіз результатів соціометричного дослідження показав, що структура міжособистісних відносин у колективі є неоднорідною. У процесі обробки результатів було виділено кілька соціометричних категорій учасників: лідери, прийняті члени групи, малоприйняті та ізольовані працівники. Результати представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати соціометричного дослідження міжособистісних відносин у колективі (n = 20)

Соціометричний статус	Кількість осіб	Відсоток (%)	Характеристика
Лідери	3	15	Отримали найбільшу кількість позитивних виборів, користуються авторитетом у колективі
Прийняті члени групи	11	55	Мають стабільні взаємини з колегами, активно взаємодіють у робочому процесі
Малоприйняті	4	20	Отримали незначну кількість виборів, мають обмежені контакти з колегами
Ізольовані	2	10	Не отримали або отримали мінімальну кількість виборів, мають труднощі у міжособистісній взаємодії
Разом	20	100	

Зокрема, результати дослідження показали, що 3 працівники (15%) мають статус лідерів, оскільки отримали найбільшу кількість позитивних виборів від інших членів колективу. Такі працівники користуються авторитетом серед колег, часто виступають ініціаторами спільної діяльності та мають високий рівень довіри з боку інших членів групи.

Більшість працівників – 11 осіб (55%) – належать до категорії прийнятих членів групи. Вони мають стабільні робочі відносини з колегами, отримують достатню кількість позитивних виборів і беруть активну участь у спільній діяльності колективу.

Водночас 4 працівники (20%) були віднесені до категорії малоприйнятих, оскільки отримали незначну кількість виборів від інших учасників. Це може свідчити про певні труднощі у встановленні міжособистісних контактів або обмежену взаємодію з колегами.

Крім того, 2 працівники (10 %) мають статус ізольованих членів групи, оскільки вони отримали мінімальну кількість позитивних виборів або взагалі не були обрані іншими учасниками дослідження. Такий соціометричний статус може свідчити про недостатню інтегрованість цих працівників у колектив або наявність певних міжособистісних труднощів у взаємодії з колегами.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що хоча більшість працівників мають позитивні взаємини між собою, у колективі все ж існують окремі працівники, які мають нижчий рівень соціальної прийнятності. Подібна ситуація може створювати передумови для виникнення міжособистісних конфліктів та напруженості у робочих відносинах.

Інтерпретація результатів соціометричного дослідження свідчить про те, що соціально-психологічний клімат у досліджуваному колективі можна охарактеризувати як відносно сприятливий, оскільки більшість працівників демонструють позитивні взаємини та готовність до співпраці. Водночас наявність малоприйнятих та ізольованих членів групи може бути потенційним джерелом міжособистісних конфліктів, що потребує уваги з

боку керівництва та психологічної підтримки.

Таким чином, результати соціометричного дослідження дозволили визначити особливості міжособистісних відносин у колективі та виявити соціометричну структуру групи. Отримані дані є важливими для подальшого аналізу впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини та ефективність спільної діяльності працівників.

Другим етапом емпіричного дослідження стало вивчення особливостей поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. Для цього була використана методика визначення стилів поведінки у конфлікті К. Томаса – Р. Кілмана, яка дозволяє встановити, які способи реагування на конфліктні ситуації є найбільш характерними для учасників дослідження.

Методика ґрунтується на визначенні п'яти основних стилів поведінки у конфлікті: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Кожен із цих стилів відображає певну модель поведінки людини у ситуації конфлікту та характеризується різним рівнем орієнтації на власні інтереси та інтереси інших учасників взаємодії.

У дослідженні взяли участь ті ж 20 працівників колективу, які брали участь у соціометричному опитуванні. Учасникам було запропоновано відповісти на запитання опитувальника, після чого було визначено домінуючий стиль поведінки кожного респондента у конфліктних ситуаціях. Результати представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.2

Результати дослідження стилів поведінки у конфлікті (за методикою К. Томаса)

Стиль поведінки у конфлікті	Кількість осіб	Відсоток (%)	Характеристика
Суперництво	3	15	Орієнтація на власні інтереси, прагнення перемогти у конфлікті
Співробітництво	4	20	Пошук взаємовигідного рішення, врахування інтересів обох сторін

Продовження табл. 2.2

Уникнення	5	25	Ухилення від відкритого вирішення конфлікту
Пристосування	2	10	Поступка інтересам іншої сторони для збереження взаємин
Разом	20	100	

Аналіз результатів дослідження показав, що найбільш поширеним стилем поведінки у конфліктних ситуаціях серед працівників є компроміс (30 %). Це свідчить про те, що більшість членів колективу намагаються вирішувати конфлікти шляхом взаємних поступок і пошуку прийнятного для обох сторін рішення. Такий стиль поведінки є досить конструктивним, оскільки сприяє збереженню робочих відносин та зменшенню напруженості у колективі.

Досить значна частина респондентів (25%) схильна до уникнення конфліктів. Це може свідчити про прагнення працівників уникати відкритого протистояння та зберігати нейтральні взаємини з колегами. Водночас часте використання цього стилю може призводити до накопичення невирішених проблем і прихованої напруженості у колективі.

20% працівників обирають співробітництво як основний спосіб вирішення конфліктних ситуацій. Цей стиль є найбільш конструктивним, оскільки передбачає активну взаємодію сторін, обговорення проблеми та пошук взаємовигідного рішення. Наявність такого стилю поведінки у частини працівників є позитивним показником для функціонування колективу.

Водночас 15 % респондентів демонструють схильність до суперництва, що передбачає прагнення відстояти власну позицію навіть за рахунок інтересів іншої сторони. У певних ситуаціях цей стиль може бути ефективним, однак його часте використання може провокувати конфлікти та погіршувати міжособистісні відносини у колективі.

Найменш поширеним стилем поведінки виявилось пристосування (10 %). Така стратегія передбачає поступку інтересам іншої сторони заради збереження взаємин. Хоча вона може бути корисною у деяких ситуаціях, її систематичне використання може призводити до незадоволеності власними потребами та накопичення внутрішнього напруження.

Отже, результати дослідження показують, що у колективі переважають відносно конструктивні стилі вирішення конфліктів, зокрема компроміс і співробітництво. Це свідчить про наявність потенціалу для ефективного вирішення міжособистісних суперечностей. Водночас наявність стилів суперництва та уникнення може у певних ситуаціях ускладнювати робочі відносини та впливати на соціально-психологічний клімат колективу.

Третім етапом емпіричного дослідження стало вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, оскільки саме він значною мірою відображає характер міжособистісних відносин між працівниками та дозволяє оцінити вплив конфліктів на робочу атмосферу. Для цього була використана методика діагностики соціально-психологічного клімату в колективі, яка дозволяє визначити рівень згуртованості групи, задоволеність міжособистісними відносинами та загальну емоційну атмосферу у колективі.

Методика передбачає оцінювання респондентами різних аспектів взаємодії у колективі, зокрема: рівня взаємної підтримки, довіри, взаєморозуміння, готовності допомагати колегам, задоволеності спілкуванням та спільною діяльністю. За результатами опитування визначається рівень соціально-психологічного клімату, який може бути високим, середнім або низьким. Результати графічно представлені на рис. 2.1.

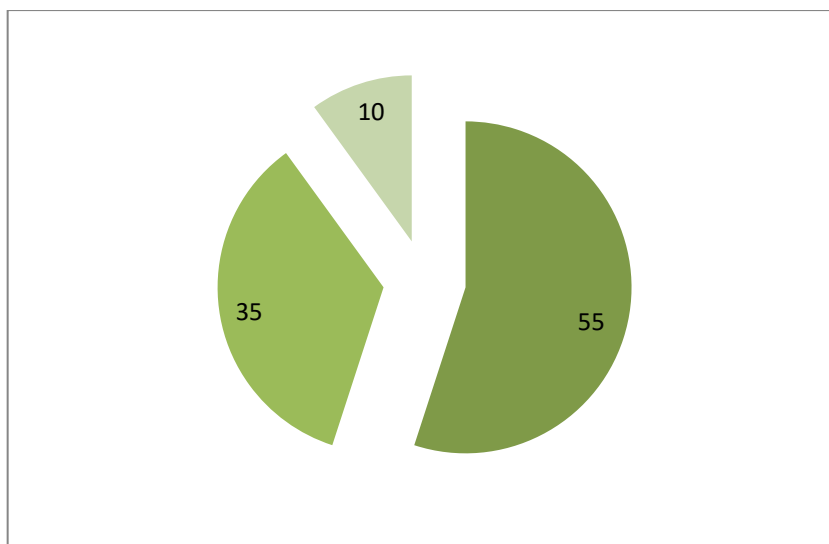


Рис. 2.1. Результати дослідження соціально-психологічного клімату у колективі (%)

Аналіз отриманих результатів показав, що у більшості працівників (55 %) спостерігається високий рівень соціально-психологічного клімату. Це свідчить про наявність позитивної атмосфери у колективі, доброзичливих взаємин між працівниками, взаємної підтримки та довіри. У таких умовах працівники відчують себе комфортно, що позитивно впливає на їхню мотивацію та ефективність професійної діяльності.

У 35% респондентів зафіксовано середній рівень соціально-психологічного клімату. Це означає, що загалом атмосфера у колективі є сприятливою, проте інколи можуть виникати певні непорозуміння або ситуативні конфлікти між окремими працівниками. Такі ситуації є природними для будь-якого колективу і зазвичай не мають суттєвого негативного впливу на робочі відносини.

Лише 10% учасників дослідження відзначили низький рівень соціально-психологічного клімату, що може свідчити про наявність певної напруженості або труднощів у взаємодії з окремими колегами. Проте незначна кількість таких відповідей свідчить про те, що подібні проблеми не мають системного характеру.

Загалом результати дослідження дозволяють зробити висновок, що у досліджуваному колективі сформований сприятливий соціально-психологічний клімат, який характеризується доброзичливими взаєминами, взаємною підтримкою та достатнім рівнем згуртованості працівників. Це підтверджує, що навіть за наявності окремих міжособистісних конфліктів колектив здатний ефективно їх вирішувати та підтримувати позитивну атмосферу співпраці.

З метою більш глибокого вивчення особливостей міжособистісної взаємодії у колективі було проведено дослідження стратегій поведінки працівників у процесі спілкування, оскільки саме спосіб реагування на суперечності часто визначає розвиток або попередження конфлікту.

Для цього була використана методика діагностики комунікативної установки особистості В. В. Бойка, яка дозволяє визначити домінуючу стратегію поведінки людини у міжособистісному спілкуванні. Результати зображені на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Результати дослідження стратегій поведінки у спілкуванні (%)

Аналіз результатів дослідження показав, що у більшості працівників (45 %) домінує миротлюбива стратегія поведінки. Це свідчить про прагнення підтримувати доброзичливі взаємини з колегами, уникати загострення суперечностей та знаходити компромісні рішення у складних ситуаціях.

Подібна стратегія позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє ефективній командній роботі.

У 30% респондентів переважає стратегія уникнення. Такі працівники зазвичай намагаються не вступати у відкриті конфлікти, віддаючи перевагу дистанціюванню від суперечливих ситуацій. З одного боку, це може допомагати зберігати зовнішній спокій у колективі, однак з іншого – може призводити до накопичення невирішених проблем.

15% учасників дослідження продемонстрували агресивну стратегію поведінки, яка характеризується схильністю до різких висловлювань, активного відстоювання власної точки зору та критичного ставлення до позиції інших людей. Наявність такої стратегії у частини працівників може виступати фактором виникнення міжособистісних конфліктів у колективі.

У 10% респондентів виявлено змішаний тип поведінки, що свідчить про гнучкість у виборі стилю взаємодії залежно від конкретної ситуації. Такі працівники здатні адаптувати свою поведінку відповідно до обставин, що може позитивно впливати на процес вирішення конфліктів.

Таким чином, результати дослідження показують, що у досліджуваному колективі переважають конструктивні та помірковані стратегії поведінки, зокрема миролюбність та уникнення. Водночас наявність агресивної стратегії у частини працівників підтверджує можливість виникнення міжособистісних конфліктів у процесі професійної діяльності.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що міжособистісні конфлікти є важливим фактором, який може впливати на характер робочих відносин у колективі. Вони здатні як ускладнювати взаємодію між працівниками, так і стимулювати пошук нових способів вирішення проблемних ситуацій. Ефективне управління конфліктами, розвиток навичок конструктивного спілкування та формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливими умовами підтримання продуктивної взаємодії у трудовому колективі.

Отримані результати стали основою для розроблення практичних рекомендацій щодо попередження та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів у колективі, які будуть представлені у наступному розділі дослідження.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено емпіричне дослідження впливу міжособистісних конфліктів на робочі відносини у колективі. Метою дослідження було виявлення особливостей міжособистісної взаємодії працівників, визначення стилів поведінки у конфліктних ситуаціях, аналіз соціально-психологічного клімату колективу та встановлення стратегій поведінки у процесі спілкування.

У дослідженні взяли участь 20 працівників трудового колективу. Для досягнення поставленої мети було використано комплекс психодіагностичних методик, зокрема: соціометричне дослідження міжособистісних відносин, методику визначення стилів поведінки у конфлікті К. Томаса, методику діагностики соціально-психологічного клімату в колективі та методику визначення стратегій поведінки у спілкуванні В. В. Бойка.

Першим етапом дослідження було проведено соціометричне опитування, яке дозволило визначити структуру міжособистісних відносин у колективі, рівень згуртованості групи та характер взаємних симпатій і антипатій між працівниками. Отримані результати показали, що більшість членів колективу мають достатню кількість позитивних виборів, що свідчить про наявність налагоджених контактів між працівниками. Разом із тим у колективі спостерігається певна диференціація статусів: частина працівників займає більш популярне положення у групі, тоді як інші отримують меншу кількість виборів. Це свідчить про наявність як більш активних учасників взаємодії, так і працівників, які менш залучені до неформальних контактів у колективі. Загалом результати соціометричного дослідження дозволяють зробити висновок, що рівень згуртованості колективу є достатньо високим, проте у структурі міжособистісних відносин існують певні відмінності у соціометричному статусі працівників.

Другим етапом дослідження стало вивчення стилів поведінки у конфліктних ситуаціях за методикою К. Томаса. Аналіз результатів показав, що найбільш поширеним стилем поведінки серед працівників є компроміс, який обрали 30 % респондентів. Це свідчить про прагнення членів колективу вирішувати суперечності шляхом взаємних поступок та пошуку прийняттого рішення для обох сторін.

Досить значна частина працівників (25 %) продемонструвала схильність до уникнення конфліктів, що проявляється у небажанні вступати у відкриті суперечки та прагненні дистанціюватися від конфліктних ситуацій.

20 % респондентів віддають перевагу співробітництву, яке передбачає активний пошук взаємовигідного рішення та врахування інтересів усіх учасників взаємодії.

Водночас 15 % працівників використовують стратегію суперництва, що характеризується прагненням відстояти власну позицію навіть за рахунок інтересів іншої сторони.

Найменш поширеним стилем поведінки виявилось пристосування, яке обрали 10 % респондентів. Така стратегія передбачає поступку інтересам іншої сторони з метою збереження позитивних взаємин.

Третім етапом дослідження стало визначення рівня соціально-психологічного клімату у колективі. Отримані результати показали, що 55 % працівників оцінюють психологічний клімат у колективі як високий, що свідчить про позитивну атмосферу взаємодії, взаємну підтримку та доброзичливі відносини між колегами.

35 % респондентів відзначили середній рівень соціально-психологічного клімату, що означає загалом сприятливі відносини у колективі, проте інколи можуть виникати окремі непорозуміння чи суперечності.

Лише 10 % працівників оцінили соціально-психологічний клімат як низький, що може свідчити про певну напруженість у взаєминах або труднощі у комунікації з окремими колегами.

Наступним етапом дослідження було визначення стратегій поведінки у спілкуванні за методикою В. В. Бойка. Аналіз результатів показав, що у більшості працівників (45%) домінує миролюбива стратегія, яка характеризується прагненням до співпраці, толерантністю у взаєминах та бажанням уникати загострення конфліктних ситуацій.

30% респондентів продемонстрували стратегію уникнення, що проявляється у прагненні дистанціюватися від конфліктних ситуацій та не вступати у відкриті суперечки.

15% працівників мають агресивну стратегію поведінки, яка характеризується схильністю до різких висловлювань, критичністю та активним відстоюванням власної позиції.

Крім того, 10% респондентів продемонстрували змішаний тип поведінки, що свідчить про гнучкість у виборі стратегії взаємодії залежно від конкретної ситуації.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що у досліджуваному колективі загалом сформовані достатньо сприятливі умови для міжособистісної взаємодії. Більшість працівників орієнтуються на конструктивні способи вирішення суперечностей, такі як компроміс і співробітництво, а також прагнуть підтримувати доброзичливі відносини у процесі професійної діяльності.

Разом з тим наявність у частини працівників стратегій уникнення або агресивної поведінки може у певних ситуаціях сприяти виникненню міжособистісних конфліктів. Це підтверджує, що конфлікти є невід'ємною складовою міжособистісної взаємодії у трудовому колективі і можуть виникати під впливом індивідуально-психологічних особливостей працівників, специфіки комунікації та умов спільної діяльності.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують, що міжособистісні конфлікти мають помітний вплив на характер робочих відносин у колективі, можуть впливати на рівень згуртованості групи, ефективність взаємодії між працівниками та загальний соціально-

психологічний клімат організації. Отримані результати стали підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо попередження та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів у трудовому колективі, які будуть представлені у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОФІЛАКТИКИ ТА КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ

3.1. Розвиток комунікативної компетентності працівників

Однією з важливих умов профілактики та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів у трудовому колективі є розвиток комунікативної компетентності працівників. Саме ефективна комунікація сприяє формуванню взаєморозуміння між людьми, зменшенню кількості непорозумінь та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Комунікативна компетентність розглядається як сукупність знань, умінь і навичок, які забезпечують ефективну міжособистісну взаємодію у процесі спілкування. Вона включає здатність людини чітко висловлювати власні думки, уважно слухати співрозмовника, розуміти емоційний стан інших людей, адекватно реагувати на різні комунікативні ситуації та конструктивно вирішувати суперечності.

Недостатній рівень комунікативної компетентності часто стає причиною виникнення конфліктів у колективі. Невміння чітко формулювати свої думки, неправильне тлумачення висловлювань інших людей, використання агресивних або пасивно-агресивних форм спілкування можуть призводити до виникнення непорозумінь та напруженості у взаєминах між працівниками. Саме тому розвиток комунікативних навичок є важливим напрямом профілактики конфліктів у трудовому середовищі.

Одним із основних напрямів розвитку комунікативної компетентності є формування навичок ефективного слухання. Активне слухання передбачає уважне ставлення до співрозмовника, здатність зосереджуватися на змісті його висловлювань, уточнювати незрозумілі моменти та демонструвати

зацікавленість у діалозі. Використання технік активного слухання допомагає працівникам краще розуміти позицію один одного та зменшує ймовірність виникнення конфліктів через неправильне сприйняття інформації.

Важливим компонентом комунікативної компетентності є також уміння конструктивно висловлювати власну позицію. У процесі професійної діяльності працівники часто стикаються з необхідністю обговорення складних питань, прийняття спільних рішень або висловлення критичних зауважень. У таких ситуаціях важливо використовувати коректні форми комунікації, уникати образливих висловлювань та зосереджувати увагу на вирішенні проблеми, а не на особистих характеристиках співрозмовника.

Ефективним засобом покращення комунікації у колективі є використання «Я-повідомлень», які дозволяють висловлювати власні почуття та думки без звинувачення іншої людини. Наприклад, замість фрази «Ти завжди запізнюєшся з виконанням роботи» доцільніше використовувати формулювання «Мені складно виконувати свою частину завдання, коли робота затримується». Такий підхід допомагає уникати ескалації конфлікту та сприяє більш конструктивному діалогу.

Важливу роль у розвитку комунікативної компетентності відіграє розвиток емоційного інтелекту, який передбачає здатність людини усвідомлювати власні емоції, контролювати їх та розуміти емоційний стан інших людей. Емоційний інтелект включає кілька важливих компонентів: самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні навички. Самосвідомість допомагає людині розпізнавати власні емоційні реакції та розуміти причини їх виникнення. Саморегуляція передбачає здатність контролювати імпульсивні емоції, уникати різких висловлювань і приймати зважені рішення у складних ситуаціях. Емпатія, у свою чергу, дозволяє краще розуміти переживання та потреби інших людей, що є надзвичайно важливим у процесі міжособистісної взаємодії.

Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту зазвичай більш ефективно будують професійні взаємини, оскільки здатні враховувати

емоційний стан співрозмовників та адекватно реагувати на різні комунікативні ситуації. У конфліктних умовах такі працівники, як правило, не піддаються надмірним емоційним реакціям, а намагаються проаналізувати ситуацію та знайти конструктивне рішення. Вони здатні вислухати позицію іншої сторони, проявити терпимість до відмінностей у поглядах та спрямувати взаємодію у напрямі пошуку компромісу. Завдяки цьому знижується рівень емоційної напруженості у колективі та підвищується ефективність спільної діяльності.

Розвиток емоційного інтелекту працівників може здійснюватися через різні психологічні та організаційні заходи. До них належать тренінги розвитку емоційної компетентності, навчання навичкам саморегуляції, вправи на розвиток емпатії та здатності до рефлексії. Важливим є також формування у працівників уміння аналізувати власну поведінку у процесі спілкування, оцінювати свої реакції на конфліктні ситуації та знаходити більш ефективні способи взаємодії з колегами.

Ще одним важливим напрямом профілактики конфліктів є формування культури ділового спілкування у колективі. Культура ділового спілкування передбачає дотримання певних норм і правил взаємодії між працівниками, які сприяють підтриманню конструктивної та доброзичливої атмосфери у професійному середовищі. Вона включає такі складові, як повага до співрозмовника, коректність висловлювань, уміння вести конструктивний діалог, толерантність до різних точок зору та відповідальне ставлення до власних слів і дій.

Важливою складовою культури ділового спілкування є дотримання норм професійної етики, які регулюють поведінку працівників у процесі професійної діяльності. Це передбачає коректне ставлення до колег, уникнення образливих або принизливих висловлювань, вміння конструктивно висловлювати зауваження та приймати критику. Повага до думок інших працівників сприяє створенню атмосфери відкритості та довіри,

у якій кожен член колективу може висловлювати власну позицію без страху бути неправильно зрозумілим або засудженим.

Крім того, культура ділового спілкування передбачає розвиток навичок конструктивного вирішення суперечностей. У процесі спільної діяльності можуть виникати різні погляди на виконання завдань, розподіл обов'язків або прийняття рішень. Важливо, щоб працівники вміли обговорювати такі питання у спокійній та аргументованій формі, зосереджуючи увагу на пошуку оптимального рішення, а не на взаємних звинуваченнях.

Створення атмосфери взаємної поваги та довіри у колективі сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій та підвищенню ефективності спільної діяльності. У такому середовищі працівники відчують психологічний комфорт, мають можливість відкрито обмінюватися думками та ефективно співпрацювати у процесі виконання професійних завдань. Формування культури ділового спілкування також сприяє підвищенню згуртованості колективу, покращенню соціально-психологічного клімату та розвитку позитивних міжособистісних відносин між працівниками.

Для розвитку комунікативної компетентності працівників у колективах можуть використовуватися спеціальні психологічні тренінги та навчальні програми, спрямовані на формування навичок ефективної комунікації, конструктивного вирішення конфліктів, розвитку емпатії та командної взаємодії. Такі заходи допомагають працівникам краще розуміти один одного, формують навички відкритого діалогу та сприяють покращенню соціально-психологічного клімату у колективі.

Отже, розвиток комунікативної компетентності працівників є важливим напрямом профілактики міжособистісних конфліктів у трудовому колективі. Формування навичок ефективного спілкування, активного слухання, конструктивного висловлення власної позиції та розвитку емоційного інтелекту сприяє підвищенню якості міжособистісної взаємодії та створенню сприятливого психологічного клімату у колективі. Саме тому впровадження заходів, спрямованих на розвиток комунікативної

компетентності працівників, є важливим кроком у забезпеченні ефективної та гармонійної роботи трудового колективу.

3.2. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі

Одним із важливих напрямів профілактики міжособистісних конфліктів та підвищення ефективності взаємодії працівників є формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі. Соціально-психологічний клімат відображає загальний емоційний стан групи, характер міжособистісних відносин між її членами, рівень взаємної довіри, підтримки та задоволеності спільною діяльністю. Саме від якості соціально-психологічного клімату значною мірою залежить ефективність роботи колективу, рівень мотивації працівників, їхнє ставлення до професійних обов'язків і готовність до співпраці.

У психологічній літературі соціально-психологічний клімат визначається як сукупність емоційно-психологічних умов, що формуються у процесі спільної діяльності людей та впливають на характер їхньої взаємодії. Дослідники зазначають, що позитивний соціально-психологічний клімат характеризується доброзичливими взаєминами між членами колективу, високим рівнем згуртованості, взаємною підтримкою та довірою, а також задоволеністю працівників умовами спільної діяльності [7; 18].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату має важливе значення для профілактики конфліктів, оскільки у колективах із позитивною атмосферою взаємодії працівники частіше демонструють готовність до співробітництва, взаємодопомоги та конструктивного вирішення суперечностей. У таких умовах конфліктні ситуації, які неминуче виникають у процесі спільної діяльності, зазвичай вирішуються більш спокійно та раціонально.

Важливою умовою формування позитивного соціально-психологічного клімату є розвиток взаємної довіри між працівниками. Довіра виступає основою ефективної міжособистісної взаємодії, оскільки дозволяє людям відкрито висловлювати свої думки, обмінюватися ідеями та спільно шукати рішення професійних завдань. У колективах, де рівень довіри є високим, працівники відчують психологічну безпеку, що сприяє зниженню напруженості у спілкуванні та зменшенню ймовірності виникнення конфліктів.

Значну роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє характер міжособистісних відносин між працівниками. Позитивні взаємини, що ґрунтуються на взаємній повазі, толерантності та підтримці, сприяють створенню атмосфери співробітництва у колективі. Навпаки, напружені або конфліктні відносини можуть призводити до формування негативного психологічного клімату, який характеризується недовірою, емоційною напруженістю та зниженням ефективності спільної діяльності.

Важливим чинником формування позитивного соціально-психологічного клімату є ефективна організація комунікації у колективі. Відкритість у спілкуванні, можливість обговорення професійних питань, конструктивний обмін думками та наявність зворотного зв'язку сприяють покращенню взаєморозуміння між працівниками. Коли члени колективу мають можливість відкрито висловлювати свої ідеї та пропозиції, це сприяє підвищенню рівня їхньої залученості до спільної діяльності та зміцненню групової згуртованості.

Важливу роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє стиль керівництва у колективі. Дослідники зазначають, що демократичний стиль управління, який передбачає залучення працівників до прийняття рішень, врахування їхніх думок та підтримку ініціативності, сприяє формуванню більш позитивної атмосфери взаємодії [13]. Такий стиль керівництва сприяє підвищенню рівня довіри між керівником і підлеглими, а також стимулює розвиток відповідальності та самостійності працівників.

Важливим аспектом формування позитивного соціально-психологічного клімату є розвиток згуртованості колективу. Згуртованість характеризується рівнем єдності членів групи, їхньою готовністю підтримувати один одного та спільно досягати поставлених цілей. Високий рівень згуртованості сприяє формуванню почуття приналежності до колективу, що позитивно впливає на мотивацію працівників і їхню готовність до співпраці.

Для підвищення рівня згуртованості у колективі можуть використовуватися різні організаційні та психологічні заходи. Зокрема, ефективними є командні тренінги, спільні професійні обговорення, групові проєкти та корпоративні заходи, які сприяють покращенню взаєморозуміння між працівниками. Подібні заходи дозволяють працівникам краще пізнати один одного, розвинути навички співпраці та зміцнити міжособистісні зв'язки у колективі.

Важливим фактором формування позитивного соціально-психологічного клімату є також справедливий розподіл обов'язків і відповідальності у колективі. Коли працівники відчують, що їхня праця оцінюється об'єктивно, а обов'язки розподіляються справедливо, це сприяє підвищенню задоволеності роботою та зменшенню напруженості у взаєминах між членами колективу. Натомість несправедливе ставлення або нерівномірний розподіл навантаження можуть стати джерелом конфліктів та негативно впливати на психологічний клімат.

Не менш важливим є підтримання позитивної емоційної атмосфери у колективі. Дружня та доброзичлива атмосфера сприяє підвищенню рівня психологічного комфорту працівників, що позитивно впливає на їхню працездатність та ефективність діяльності. У колективах із позитивним емоційним кліматом працівники відчують підтримку з боку колег, що допомагає їм легше долати професійні труднощі та стресові ситуації.

Важливу роль у підтриманні позитивного клімату відіграє конструктивне вирішення конфліктних ситуацій. Навіть у найбільш

згуртованих колективах можуть виникати суперечності, однак важливо, щоб вони вирішувалися у конструктивний спосіб. Своєчасне обговорення проблем, готовність сторін до діалогу та пошуку компромісних рішень дозволяють запобігти загостренню конфліктів та зберегти позитивні міжособистісні відносини.

Таким чином, формування позитивного соціально-психологічного клімату є важливою умовою ефективного функціонування трудового колективу. Сприятлива атмосфера взаємодії сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками, розвитку згуртованості групи, покращенню комунікації та зменшенню кількості міжособистісних конфліктів. Реалізація заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату, дозволяє створити комфортне психологічне середовище, у якому працівники можуть ефективно взаємодіяти та досягати спільних професійних цілей.

3.3. Рекомендована тренінгова програма з профілактики конфліктів та підвищення згуртованості колективу

Результати проведеного емпіричного дослідження показали, що у досліджуваному колективі загалом сформований позитивний соціально-психологічний клімат, працівники демонструють достатній рівень взаєморозуміння та співпраці. Водночас навіть у сприятливих колективах можуть виникати окремі непорозуміння або суперечності, пов'язані з особливостями комунікації, індивідуальними рисами працівників чи специфікою професійної діяльності.

З метою профілактики можливих конфліктних ситуацій та подальшого зміцнення згуртованості колективу нами було розроблено рекомендаційну тренінгову програму, спрямовану на розвиток комунікативних навичок працівників, формування навичок конструктивного вирішення конфліктів та підвищення рівня взаємної довіри у групі.

Тренінг має практичну спрямованість і передбачає використання інтерактивних методів роботи, таких як групові дискусії, рольові ігри, вправи на розвиток комунікативних навичок та вправи на формування командної взаємодії.

Мета тренінгу

Основною метою тренінгової програми є профілактика міжособистісних конфліктів у колективі та підвищення рівня згуртованості працівників шляхом розвитку ефективних комунікативних навичок і формування конструктивних моделей взаємодії.

Завдання тренінгу

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- розвиток навичок ефективного міжособистісного спілкування;
- формування вміння конструктивно вирішувати конфліктні ситуації;
- розвиток емпатії та взаєморозуміння між працівниками;
- підвищення рівня довіри та психологічної підтримки у колективі;
- формування навичок командної взаємодії та співпраці;
- зниження рівня емоційної напруженості у професійному спілкуванні.

Тривалість програми

Тренінг розрахований на 6–8 годин роботи та може проводитися у форматі одноденного тренінгу або двох коротших тренінгових занять.

Структура тренінгу

Тренінгова програма складається з чотирьох основних етапів:

1. Вступний етап (знайомство та формування довіри у групі)
2. Розвиток комунікативних навичок
3. Формування навичок конструктивного вирішення конфліктів
4. Розвиток згуртованості колективу

Етап 1. Вступний етап (створення сприятливої атмосфери)

Мета етапу

Створення доброзичливої атмосфери у групі, встановлення контакту між учасниками та формування мотивації до участі у тренінгу.

Вправа 1. «Знайомство»

Мета: знайомство учасників та створення комфортної атмосфери.

Хід вправи: Кожен учасник коротко представляється та відповідає на кілька запитань:

- ім'я;
- стаж роботи;
- одну позитивну рису, яка допомагає у спілкуванні з колегами.

Обговорення:

Учасники можуть поділитися своїми очікуваннями від тренінгу.

Вправа «Правила групи» спрямована на створення безпечного, довірливого та відкритого простору для роботи під час тренінгу. Її метою є формування спільних норм взаємодії, які допоможуть учасникам почуватися комфортно, вільно висловлювати свої думки та активно брати участь у виконанні вправ. На початку виконання вправи тренер пояснює учасникам важливість правил для ефективної групової роботи. Він наголошує на тому, що тренінг передбачає активну взаємодію, обмін досвідом та обговорення різних ситуацій, тому важливо, щоб усі учасники почувалися у групі безпечно та впевнено.

Далі тренер пропонує учасникам разом сформулювати правила, яких вони будуть дотримуватися під час тренінгу. Учасники висловлюють свої пропозиції, а тренер записує їх на фліпчарті або дошці. Зазвичай серед таких правил можуть бути: говорити по черзі, уважно слухати співрозмовника, поважати думки інших учасників, не перебивати, не переходити на особисті образи, не критикувати особистість людини, а лише її висловлювання або ідеї. Також важливим правилом є дотримання конфіденційності, тобто

інформація, яка обговорюється під час тренінгу, не повинна виходити за межі групи. Це створює атмосферу довіри та відкритості.

Після того як правила сформульовані, тренер коротко обговорює їх з учасниками та уточнює, чи всі погоджуються їх дотримуватися. Учасникам пропонується усвідомити, що відповідальність за дотримання правил лежить на кожному члені групи. Завершуючи вправу, тренер підкреслює, що спільно створені правила допоможуть зробити роботу групи більш ефективною, а спілкування – більш відкритим та конструктивним.

Вправа «Активне слухання» спрямована на розвиток у працівників навичок уважного слухання та кращого розуміння співрозмовника. Метою цієї вправи є формування здатності концентруватися на змісті висловлювань іншої людини, не перебивати її під час розмови та правильно інтерпретувати отриману інформацію. Тренер починає вправу з короткого пояснення того, що в багатьох конфліктних ситуаціях люди часто не чують один одного, оскільки більше зосереджуються на власній позиції, ніж на словах співрозмовника. Саме тому навички активного слухання є важливим інструментом профілактики конфліктів.

Після пояснення учасники об'єднуються у пари. У кожній парі один учасник виконує роль оповідача, а інший – слухача. Оповідач отримує завдання розповісти про певну складну або напружену ситуацію, яка могла виникнути у професійній діяльності, наприклад, непорозуміння з колегою або труднощі у спільному виконанні завдання. Під час розповіді слухач має уважно слухати, не перебиваючи співрозмовника і не даючи порад. Його завдання полягає у тому, щоб максимально зосередитися на змісті розповіді, звертаючи увагу не лише на слова, а й на емоційний стан партнера.

Після того як оповідач завершує розповідь, слухач має коротко переказати почуте своїми словами, щоб показати, що він правильно зрозумів зміст повідомлення. Крім того, слухач може поставити кілька уточнювальних запитань, які допоможуть краще зрозуміти ситуацію або емоції співрозмовника. Після завершення цього етапу учасники міняються ролями,

щоб кожен мав можливість спробувати себе як у ролі оповідача, так і у ролі слухача.

Після виконання вправи тренер організовує коротке обговорення. Учасникам пропонується поділитися своїми враженнями та відповісти на запитання, чи легко їм було уважно слухати співрозмовника, що допомагало краще зрозуміти партнера та які труднощі виникали під час виконання вправи. У ході обговорення учасники зазвичай усвідомлюють, що уважне слухання сприяє кращому розумінню іншої людини, зменшує кількість непорозумінь та допомагає уникати конфліктів у процесі професійного спілкування. Таким чином, вправа сприяє розвитку важливих комунікативних навичок, які є необхідними для ефективної взаємодії у трудовому колективі.

Вправа «Я-повідомлення» спрямована на формування у працівників уміння висловлювати власні почуття, думки та потреби у конструктивний спосіб, не звинувачуючи співрозмовника. Метою вправи є навчити учасників замінювати звинувачувальні висловлювання на так звані «Я-повідомлення», які дозволяють передати власну позицію без загострення конфлікту. На початку вправи тренер пояснює учасникам, що у багатьох конфліктних ситуаціях люди використовують звинувачувальні формулювання, наприклад «ти завжди», «ти ніколи», «через тебе виникла проблема». Подібні висловлювання зазвичай викликають у співрозмовника захисну реакцію, що лише посилює конфлікт.

Тренер пояснює, що «Я-повідомлення» допомагає висловити власні переживання та потреби без оцінювання чи звинувачення іншої людини. Таке повідомлення зазвичай складається з кількох елементів: опису ситуації, власних почуттів та пояснення того, як ситуація впливає на роботу або взаємодію. Після короткого пояснення тренер пропонує учасникам кілька типових конфліктних ситуацій, які можуть виникати у професійній діяльності. Наприклад, це може бути ситуація, коли колега не виконав роботу

вчасно, або коли працівник під час нарад постійно перебиває інших учасників розмови.

Учасникам пропонується сформулювати можливу реакцію на таку ситуацію у двох варіантах: спочатку у звичній формі звинувачення, а потім – у формі «Я-повідомлення». Наприклад, замість фрази «Ти ніколи не виконуєш роботу вчасно» учасники можуть сформулювати висловлювання таким чином: «Мені складно завершити свою частину роботи, коли завдання затримується». Під час виконання вправи тренер допомагає учасникам переформульовувати фрази, звертаючи увагу на те, щоб у висловлюванні не було звинувачень, а акцент робився на власних почуттях та потребах.

Після виконання вправи проводиться коротке обговорення, під час якого учасники діляться своїми враженнями. Вони обговорюють, чи було складно формувати «Я-повідомлення», а також як подібна форма висловлювання може вплинути на розвиток або попередження конфлікту. У результаті виконання вправи учасники усвідомлюють, що конструктивне формулювання власних думок допомагає уникати ескалації конфліктів і сприяє більш продуктивній комунікації у трудовому колективі.

Вправа «Аналіз конфліктної ситуації» спрямована на формування у працівників навичок конструктивного аналізу конфліктів та пошуку ефективних способів їх вирішення. Метою вправи є розвиток уміння розглядати конфлікт не лише з власної позиції, а й з точки зору інших учасників взаємодії, а також знаходити можливі шляхи врегулювання суперечностей. На початку виконання вправи тренер пояснює учасникам, що будь-який конфлікт має певні причини, емоційний контекст та різні варіанти розвитку. Усвідомлення цих аспектів допомагає краще зрозуміти ситуацію та знайти конструктивне рішення.

Після цього учасникам пропонується опис певної конфліктної ситуації, яка може виникнути у професійному середовищі. Наприклад, це може бути ситуація, коли двоє працівників не можуть домовитися щодо розподілу обов'язків у спільному проєкті, або коли один із співробітників вважає, що

його робота оцінюється несправедливо. Учасники уважно ознайомлюються з описом ситуації, після чого розпочинається групове обговорення.

Під час обговорення учасники аналізують можливі причини виникнення конфлікту. Вони визначають, які фактори могли призвести до суперечності, наприклад недостатню комунікацію, різне розуміння завдань, емоційне напруження або різні особистісні особливості учасників взаємодії. Окрему увагу приділяють можливим емоціям сторін конфлікту, таким як роздратування, образа, незадоволення чи відчуття несправедливості. Усвідомлення емоційного стану учасників допомагає краще зрозуміти їхню поведінку та мотиви.

Після аналізу причин та емоцій учасники переходять до пошуку можливих способів вирішення конфліктної ситуації. Вони пропонують різні варіанти дій, які могли б допомогти сторонам досягти взаєморозуміння та знайти компроміс. Серед таких варіантів можуть бути відкритий діалог між сторонами, уточнення обов'язків, звернення до керівника як посередника або спільний пошук рішення, яке задовольнить обидві сторони.

Наприкінці вправи тренер узагальнює висловлені ідеї та підкреслює важливість конструктивного підходу до вирішення конфліктів. Учасники роблять висновок, що конфліктні ситуації можуть бути не лише джерелом напруження, але й можливістю для покращення взаємодії у колективі, якщо їх аналізувати та вирішувати у конструктивний спосіб. Виконання цієї вправи сприяє розвитку навичок співпраці, взаєморозуміння та відповідального ставлення до міжособистісних відносин у трудовому колективі.

Вправа «Рольова гра» спрямована на відпрацювання навичок конструктивного спілкування та поведінки у конфліктних ситуаціях. Її метою є формування у працівників уміння контролювати власні емоції, вислуховувати позицію співрозмовника та знаходити спільні рішення навіть у ситуаціях напруженого спілкування. На початку виконання вправи тренер пояснює учасникам, що рольова гра дозволяє змодельовати реальні робочі ситуації та спробувати різні варіанти поведінки без ризику для реальних

робочих відносин. Такий формат допомагає краще зрозуміти механізми виникнення конфліктів і навчитися ефективніше їх вирішувати.

Для виконання вправи тренер пропонує учасникам одну з типових конфліктних ситуацій, яка може виникнути у трудовому колективі. Наприклад, це може бути суперечка між колегами щодо виконання спільного завдання, розбіжності у поглядах на спосіб виконання роботи або незадоволення розподілом обов'язків. Двоє учасників добровільно погоджуються розіграти запропоновану ситуацію, виконуючи ролі сторін конфлікту. Їхнім завданням є відтворити можливий діалог між колегами та спробувати відстояти свою позицію.

Інші учасники тренінгу виступають у ролі спостерігачів. Вони уважно стежать за перебігом розмови, звертаючи увагу на спосіб висловлювання думок, реакції учасників, емоційний тон спілкування та спроби знайти рішення. Після завершення рольової гри тренер організовує обговорення. Учасники аналізують побачену ситуацію, визначають, які помилки могли бути допущені під час спілкування, наприклад перебивання співрозмовника, використання звинувачень або ігнорування позиції іншої сторони.

Під час обговорення учасники також пропонують альтернативні варіанти поведінки, які могли б допомогти вирішити ситуацію більш конструктивно. Вони можуть запропонувати використання «Я-повідомлень», активного слухання, спробу зрозуміти мотиви іншої сторони або пошук компромісного рішення. Тренер підсумовує обговорення, підкреслюючи важливість спокійного діалогу, взаємної поваги та готовності до співпраці у процесі вирішення конфліктів.

Вправа «Спільне рішення» спрямована на розвиток навичок командної роботи та формування здатності колективу досягати спільних рішень. Метою вправи є навчити учасників ефективно взаємодіяти, враховувати думку інших та шукати оптимальні варіанти вирішення спільних завдань. На початку вправи тренер пояснює, що ефективна робота колективу значною мірою

залежить від уміння співробітників співпрацювати, обговорювати різні ідеї та приходити до спільного рішення.

Після пояснення групі пропонується умовна ситуація або задача, яку необхідно вирішити разом. Наприклад, учасникам може бути запропоновано уявити, що їхній колектив має організувати важливий проєкт, підготувати захід або розподілити обов'язки у складній робочій ситуації. Учасники повинні обговорити можливі варіанти дій і спільно прийняти рішення щодо того, як найкраще організувати роботу.

Під час виконання вправи учасники висловлюють свої ідеї, пропозиції та аргументи. Важливою умовою є те, що кожен учасник має можливість висловити свою думку, а група повинна врахувати різні точки зору. Тренер спостерігає за процесом обговорення та звертає увагу на особливості взаємодії між учасниками, зокрема на те, як вони слухають один одного, чи виникають суперечності та як група знаходить компроміс.

Після того як група приходить до спільного рішення, проводиться обговорення. Учасники діляться своїми враженнями від процесу взаємодії, аналізують, що допомагало або, навпаки, ускладнювало досягнення спільного результату. Тренер підкреслює, що ефективна командна робота передбачає відкритість до різних ідей, взаємну підтримку та готовність до співпраці.

Вправа «Комплімент колезі» спрямована на підвищення рівня позитивного ставлення між працівниками та зміцнення доброзичливої атмосфери у колективі. Її метою є формування культури підтримки, взаємної поваги та визнання професійних і особистісних якостей колег. На початку вправи тренер пояснює учасникам, що позитивна атмосфера у колективі значною мірою залежить від того, як працівники ставляться один до одного та чи вміють вони помічати позитивні якості своїх колег.

Під час виконання вправи учасники розташовуються у колі. Кожному пропонується сказати комплімент або назвати позитивну характеристику одному зі своїх колег. Це може бути як професійна якість, наприклад

відповідальність, організованість або вміння працювати у команді, так і особистісна риса, наприклад доброзичливість, уважність або готовність допомогти іншим.

Важливо, щоб висловлювання були щирими та конкретними. Тренер заохочує учасників говорити не загальні фрази, а звертати увагу на реальні якості або дії колег, які вони цінують. Такий підхід допомагає учасникам краще усвідомити значущість кожного члена колективу та сприяє формуванню взаємної підтримки.

Після завершення вправи учасники діляться своїми враженнями. Багато з них відзначають, що отримання позитивних слів від колег підвищує мотивацію, покращує настрій та сприяє формуванню більш довірливих відносин у колективі. Тренер підсумовує вправу, наголошуючи на важливості підтримки позитивного психологічного клімату у професійному середовищі.

Завершальний етап тренінгу передбачає підбиття підсумків проведеної роботи та рефлексію учасників щодо отриманого досвіду. На цьому етапі тренер пропонує учасникам коротко поділитися своїми враженнями від тренінгу, висловити думки про те, що було найбільш корисним або цікавим, а також які знання чи навички вони планують застосовувати у своїй професійній діяльності.

Під час обговорення учасники можуть висловити свої думки щодо важливості розвитку комунікативних навичок, конструктивного вирішення конфліктів та підтримання позитивної атмосфери у колективі. Тренер підкреслює, що ефективна взаємодія між працівниками є важливим чинником успішної діяльності організації та сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Завершуючи тренінг, тренер дякує учасникам за активну участь, відкритість та готовність до співпраці. Наголошується, що отримані під час тренінгу знання та навички можуть бути корисними не лише у професійній діяльності, але й у повсякденному спілкуванні. Таким чином, запропонована тренінгова програма спрямована на розвиток комунікативної компетентності

працівників, профілактику конфліктів та зміцнення згуртованості трудового колективу.

Вправа «Рефлексія»

Учасники відповідають на запитання:

- що було найкориснішим у тренінгу;
- які нові знання вони отримали;
- як вони можуть застосувати ці навички у роботі.

Очікувані результати тренінгу

Реалізація тренінгової програми сприятиме:

- розвитку комунікативних навичок працівників;
- формуванню навичок конструктивного вирішення конфліктів;
- підвищенню рівня взаємної довіри у колективі;
- зміцненню згуртованості працівників;
- покращенню соціально-психологічного клімату у колективі.

Таким чином, запропонована тренінгова програма може бути ефективним засобом профілактики міжособистісних конфліктів та підтримання позитивної атмосфери взаємодії у трудовому колективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розглянуто практичні аспекти формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та розроблено рекомендації щодо профілактики конфліктів і підвищення згуртованості працівників. Аналіз наукових джерел і результатів проведеного дослідження дозволив визначити основні напрями покращення міжособистісної взаємодії у колективі, а також запропонувати тренінгову програму, спрямовану на розвиток комунікативних навичок та конструктивне вирішення можливих конфліктних ситуацій.

У процесі дослідження було встановлено, що соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою функціонування будь-якого трудового колективу. Він відображає особливості міжособистісних відносин, рівень взаємної довіри, підтримки та задоволеності працівників спільною діяльністю. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє ефективній комунікації, підвищує мотивацію до праці, знижує рівень напруженості та конфліктності у колективі. Водночас несприятливий психологічний клімат може призводити до зниження продуктивності праці, виникнення міжособистісних конфліктів, погіршення емоційного стану працівників та зменшення їхньої професійної активності.

Особливу увагу у розділі було приділено питанням формування позитивного соціально-психологічного клімату. З'ясовано, що цей процес залежить від багатьох чинників, серед яких важливе місце займають стиль керівництва, рівень організації праці, характер комунікації між працівниками, ступінь взаємної підтримки та довіри у колективі. Значну роль також відіграють індивідуально-психологічні особливості членів колективу, їхні цінності, установки та ставлення до спільної діяльності.

У результаті аналізу встановлено, що для підтримання позитивного психологічного клімату необхідно створювати умови для відкритого та конструктивного спілкування між працівниками, сприяти розвитку взаємної

поваги та толерантності, а також формувати атмосферу довіри та підтримки. Важливим чинником є також ефективна організація командної роботи, у якій кожен працівник відчуває свою значущість та відповідальність за спільний результат.

З огляду на те, що результати дослідження показали наявність у досліджуваному колективі загалом позитивного соціально-психологічного клімату, було прийнято рішення розробити рекомендаційну тренінгову програму, спрямовану на підтримання та подальший розвиток сприятливої атмосфери у колективі. Основною метою такої програми є профілактика можливих конфліктів, удосконалення комунікативних навичок працівників та зміцнення згуртованості колективу.

Розроблена тренінгова програма складається з кількох етапів, кожен з яких має власну мету та спрямований на розвиток певних навичок міжособистісної взаємодії. Початковий етап передбачає знайомство учасників та створення сприятливої атмосфери для подальшої роботи. На цьому етапі формуються правила групової взаємодії, які забезпечують безпечний простір для обміну думками та досвідом.

Другий етап тренінгу спрямований на розвиток комунікативних навичок. У межах цього етапу учасники виконують вправи, які допомагають формувати вміння уважно слухати співрозмовника, правильно сприймати інформацію та ефективно висловлювати власні думки. Зокрема, особлива увага приділяється розвитку навичок активного слухання та використанню «Я-повідомлень», які дозволяють уникати звинувачень і сприяють конструктивному діалогу між працівниками.

Наступний етап тренінгової програми спрямований на формування навичок конструктивного вирішення конфліктів. Учасники аналізують різні конфліктні ситуації, які можуть виникати у професійній діяльності, визначають можливі причини їх виникнення та шукають ефективні способи їх подолання. Використання рольових ігор дозволяє учасникам моделювати

реальні робочі ситуації та відпрацьовувати навички конструктивного спілкування у безпечному тренінговому середовищі.

Важливою складовою програми є вправи, спрямовані на розвиток згуртованості колективу. Вони допомагають формувати відчуття командної єдності, взаємної підтримки та довіри між працівниками. У процесі виконання таких вправ учасники вчаться спільно приймати рішення, враховувати різні точки зору та знаходити компромісні варіанти розв'язання завдань. Крім того, вправи, спрямовані на висловлення позитивних характеристик колег, сприяють формуванню доброзичливої атмосфери та підвищують рівень взаємної поваги у колективі.

Завершальний етап тренінгу передбачає рефлексію та підбиття підсумків. Учасники мають можливість проаналізувати отриманий досвід, оцінити власні досягнення та визначити, які знання і навички можуть бути використані у їхній професійній діяльності. Такий підхід сприяє усвідомленню важливості розвитку комунікативної компетентності та підтримання позитивного психологічного клімату у колективі.

Отже, проведене дослідження та розроблена тренінгова програма свідчать про те, що формування позитивного соціально-психологічного клімату є важливою умовою ефективної діяльності трудового колективу. Систематична робота у цьому напрямі сприяє покращенню міжособистісних відносин, зменшенню ймовірності виникнення конфліктів та підвищенню рівня задоволеності працівників своєю професійною діяльністю.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі рекомендації та тренінгова програма можуть бути використані у практичній діяльності організацій з метою підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку ефективної комунікації та зміцнення згуртованості трудових колективів. Їх реалізація сприятиме створенню позитивного робочого середовища, що, у свою чергу, позитивно впливатиме на результати спільної діяльності та загальну ефективність організації.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У представленій роботі було здійснено теоретичне та емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, а також визначено шляхи профілактики конфліктів і підвищення рівня згуртованості працівників. Актуальність дослідження зумовлена тим, що ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить не лише від професійної підготовки працівників, але й від характеру міжособистісних відносин у колективі, рівня взаєморозуміння, довіри та психологічного комфорту.

У процесі виконання роботи було вирішено поставлені завдання, що дало змогу сформулювати низку узагальнених висновків.

У першому розділі роботи було здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. На основі аналізу психологічної та соціально-педагогічної літератури встановлено, що соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою функціонування трудового колективу, яка відображає емоційний стан групи, характер міжособистісних відносин, рівень задоволеності працівників спільною діяльністю та особливості взаємодії між членами колективу. Соціально-психологічний клімат формується у процесі спільної діяльності людей і залежить від багатьох чинників, серед яких важливу роль відіграють стиль керівництва, організація праці, система міжособистісних відносин, рівень комунікації та індивідуально-психологічні особливості членів колективу.

У ході теоретичного аналізу було встановлено, що позитивний соціально-психологічний клімат характеризується взаємною повагою, довірою, доброзичливістю, підтримкою та готовністю до співпраці між працівниками. За таких умов у колективі створюється сприятлива атмосфера для ефективної діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку ініціативності та професійної активності працівників. Водночас

несприятливий соціально-психологічний клімат може призводити до виникнення міжособистісних конфліктів, зниження мотивації до праці, емоційного напруження та погіршення психологічного самопочуття працівників.

Окрему увагу у теоретичній частині роботи було приділено проблемі конфліктів у трудових колективах. Було визначено, що конфлікт є невід'ємною складовою міжособистісної взаємодії, оскільки у процесі спільної діяльності можуть виникати суперечності між інтересами, цілями або поглядами працівників. Разом з тим конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Негативні наслідки проявляються у погіршенні міжособистісних відносин, зростанні напруженості у колективі та зниженні ефективності роботи. Водночас конструктивне вирішення конфліктів може сприяти покращенню взаєморозуміння між працівниками, уточненню ролей та обов'язків, а також розвитку навичок ефективної комунікації.

У результаті проведеного емпіричного дослідження було отримано дані, які дозволили комплексно оцінити особливості соціально-психологічного клімату у досліджуваному трудовому колективі.

За результатами методики визначення соціально-психологічного клімату в колективі було встановлено, що більшість опитаних працівників оцінюють атмосферу у колективі як сприятливу. Отримані показники свідчать про наявність доброзичливих міжособистісних відносин, взаємної підтримки та позитивного ставлення один до одного. Працівники відзначають комфортність взаємодії, готовність до співпраці та позитивне емоційне сприйняття робочого середовища. Це дає підстави зробити висновок про сформований позитивний соціально-психологічний клімат у досліджуваному колективі.

Результати методики дослідження рівня згуртованості колективу показали, що більшість працівників демонструють достатній рівень групової згуртованості. Члени колективу відчують свою приналежність до групи, усвідомлюють значущість спільної діяльності та готові взаємодіяти для

досягнення спільних цілей. Високий рівень згуртованості проявляється у взаємодопомозі, підтримці колег у професійній діяльності та готовності працювати у команді. Це свідчить про те, що колектив характеризується позитивними груповими процесами та здатністю до ефективної спільної діяльності.

За результатами методики дослідження рівня конфліктності було встановлено, що у більшості працівників спостерігається низький або помірний рівень конфліктності. Це свідчить про те, що члени колективу здебільшого здатні контролювати власні емоції, дотримуватися норм професійного спілкування та конструктивно вирішувати можливі суперечності. Працівники прагнуть уникати відкритих конфліктів, надають перевагу компромісу та співпраці у процесі вирішення спірних питань. Водночас окремі працівники можуть проявляти певні труднощі у комунікації, що іноді може призводити до незначних непорозумінь.

Аналіз отриманих результатів усіх використаних методик у сукупності свідчить про те, що у досліджуваному колективі сформований загалом сприятливий соціально-психологічний клімат. Між працівниками переважають конструктивні форми взаємодії, спостерігається достатній рівень згуртованості та низький рівень конфліктності. Працівники демонструють готовність до співпраці, взаємної підтримки та колективного вирішення професійних завдань.

Таким чином, результати емпіричного дослідження дозволяють зробити висновок, що досліджуваний колектив характеризується позитивною психологічною атмосферою, що сприяє ефективній взаємодії між його членами, підвищує рівень задоволеності працею та створює сприятливі умови для результативної професійної діяльності.

У третьому розділі роботи було розглянуто практичні шляхи формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. Зокрема, було визначено основні напрями роботи щодо профілактики конфліктів та розвитку згуртованості працівників.

Встановлено, що важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток комунікативних навичок, формування культури конструктивного спілкування та створення умов для відкритого обміну думками між членами колективу.

З огляду на результати проведеного дослідження було розроблено рекомендаційну тренінгову програму, спрямовану на профілактику конфліктів та підвищення згуртованості працівників. Програма тренінгу включає комплекс вправ, які спрямовані на розвиток навичок активного слухання, формування уміння висловлювати власні думки без звинувачень, аналіз конфліктних ситуацій та пошук конструктивних способів їх вирішення.

У межах тренінгу передбачено виконання різноманітних інтерактивних вправ, рольових ігор та групових обговорень, які дозволяють учасникам краще усвідомити особливості власної поведінки у конфліктних ситуаціях, навчитися ефективніше взаємодіяти з колегами та розвивати навички командної роботи. Особливу увагу у програмі приділено вправам, спрямованим на розвиток згуртованості колективу та формування позитивної атмосфери взаємної підтримки.

Реалізація запропонованої тренінгової програми сприятиме покращенню міжособистісних відносин у колективі, розвитку комунікативної компетентності працівників та зниженню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Отримані результати дослідження дозволили перевірити висунуту гіпотезу. Було встановлено, що сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі дійсно сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищує ефективність взаємодії між працівниками. Таким чином, результати емпіричного дослідження підтвердили висунуту гіпотезу.

Проведене дослідження показало, що підтримання позитивного соціально-психологічного клімату є важливою умовою ефективної діяльності трудового колективу. Для цього необхідно приділяти увагу розвитку

комунікативних навичок працівників, формуванню культури взаємоповаги та співпраці, а також створювати умови для відкритого та конструктивного спілкування.

Таким чином, поставлена мета дослідження була досягнута, а завдання роботи – виконані. Теоретичний аналіз наукової літератури та результати емпіричного дослідження дозволили поглибити розуміння проблеми соціально-психологічного клімату у трудових колективах та визначити практичні шляхи його оптимізації.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з більш детальним вивченням факторів, які впливають на формування соціально-психологічного клімату у різних типах організацій, а також з розробкою нових програм психологічного супроводу трудових колективів з метою підвищення ефективності їхньої діяльності та покращення психологічного благополуччя працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Соціальна психологія : підручник. Київ : Аспект Прес, 2019. 512 с.
2. Бондаренко О. Ф. Психологія міжособистісних стосунків : навч. посіб. Київ : КНТ, 2021. 240 с.
3. Бурлачук Л. Ф. Психодіагностика : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2019. 688 с.
4. Вікова психологія : навч. посіб. / за ред. О. В. Скрипченка. Київ : Каравела, 2020. 400 с.
5. Волков Б. С. Психологія спілкування в колективі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
6. Гаврилькевич В., Петринюк В. Емпіричне дослідження взаємозв'язку міжособистісних відносин та емоційного інтелекту. Psychology Travelogs. 2024.
7. Даниленко Г. М. Психологія розвитку особистості : монографія. Харків : Основа, 2022. 320 с.
8. Даниленко Г. М., Щербакова О. О., Авдієвська О. Г. Медико-соціальні особливості розвитку особистості підлітка. Здоров'я нації. 2020. № 4. С. 85–90.
9. Дуткевич Т. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
10. Іванова Т. Ю. Психологічні особливості адаптації особистості в організаційному середовищі. Науковий вісник ПНПУ. 2023.
11. Кириленко В., Хасанова Т. Психологічні аспекти переживання самотності. Освіта регіону. 2019.
12. Климчук Н. В. Ціннісні орієнтації та самосвідомість особистості. Вісник Прикарпатського університету. 2021.
13. Ковальчук О. В. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 328 с.

14. Кондратюк С. П. Психологічні аспекти міжособистісних конфліктів у трудових колективах. Психологія і суспільство. 2021. № 2. С. 74–80.
15. Костюк Г. С. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Либідь, 2020. 256 с.
16. Лисенко Л. М. Взаємозв'язок агресивності та соціально-психологічної адаптації. Науковий вісник ХДУ. Психологічні науки. 2019.
17. Максименко С. Д. Загальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 528 с.
18. Максименко С. Д. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 416 с.
19. Мельник О. В. Психологічні особливості формування колективу. Психологічні студії. 2022.
20. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2020. 448 с.
21. Павелків Р. В. Психологія розвитку особистості : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 380 с.
22. Петренко І. М. Конфліктність у трудових колективах. Соціальна психологія і особистість. 2023.
23. Романенко В. С. Комунікативна компетентність особистості. Молодий вчений. 2024.
24. Савчин М. В. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2020. 360 с.
25. Сидоренко А. О. Групова динаміка в організаційних колективах. Психологічні студії. 2023.
26. Столяренко Л. Д. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
27. Ткачук Я. Психосоціальні характеристики конфліктних груп. Наука і освіта. 2022.

28. Шевчук І. В. Дружні взаємини у соціальних групах. Психологія освіти. 2021.
29. Шулдик А. Психологічні особливості ефективної комунікації. Вчені записки Університету «КРОК». 2025.
30. Якубенко Н. П. Самооцінка та взаємини у соціальних групах. Психологія особистості. 2023.
31. Психологія особистості : колективна монографія. Київ : Знання, 2021. 420 с.
32. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Каравела, 2022. 356 с.
33. Психологія організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
34. Психологія професійної діяльності : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2022. 298 с.
35. Психологія соціальних конфліктів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2023. 340 с.
36. Соціальна психологія організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 300 с.
37. Організаційна психологія : підручник. Київ : Каравела, 2021. 380 с.
38. Управління персоналом : психологічний аспект. Київ : КНТ, 2023. 320 с.
39. Психологія групової взаємодії : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2022. 296 с.
40. Психологія конфлікту та медіації : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 310 с.
41. Психологія ділового спілкування : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 280 с.
42. Соціально-психологічний клімат колективу : монографія. Київ : КНТ, 2023. 240 с.

43. Психологія управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 260 с.
44. Психологія організаційної поведінки : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2024. 300 с.
45. De Dreu C., Gelfand M. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. New York : Routledge, 2018. 420 p.
46. Deutsch M., Coleman P., Marcus E. The Handbook of Conflict Resolution. San Francisco : Jossey-Bass, 2019. 960 p.
47. Greenberg J., Baron R. Behavior in Organizations. 11th ed. New York : Pearson, 2019. 640 p.
48. Hocker J., Wilmot W. Interpersonal Conflict. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2020. 432 p.
49. Johnson D., Johnson F. Joining Together: Group Theory and Group Skills. 12th ed. Boston : Pearson, 2018. 560 p.
50. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. 18th ed. London : Pearson, 2022. 720 p.
51. Rahim M. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New York : Routledge, 2020. 310 p.
52. Thomas K., Kilmann R. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View : CPP Inc., 2019.
53. Tjosvold D. Teamwork and Conflict Management in Organizations. New York : Routledge, 2020. 300 p.
54. Wall J., Callister R. Conflict and Its Management. Journal of Management. 2019. Vol. 45. P. 89–112.
55. Yukl G. Leadership in Organizations. 9th ed. New York : Pearson, 2020. 540 p.

ДОДАТКИ