МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес – організації

Здобувачки вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМз-24-2 групи,
спеціальності 53 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ Ружинська Тамара Михайлівни
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ Коваленко Інна Едуардівна, кандидат педагогічних наук, доцент
підпис керівника

Гарант освітньо-професійної програми

_____ Ткачук Таїсія Анатоліївна, доктор психологічних наук, професор
підпис гаранта ОПП

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол від «5» грудня 2025 р. №6

Завідувач кафедри

_____ Пєтухова Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент
підпис

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 3 09.02.2026 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результат перевірки _____ _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90/A 11.02.2026 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Андрій МАСЛЮК
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії:

_____ Таїсія ТКАЧУК
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Олена ЛЬОВКІНА
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Ірина ПЄТУХОВА
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо- професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін
_____І. О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувачу вищої освіти

Ружинська Тамара Михайлівна

1. Тема кваліфікаційної роботи **Психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації**
Затверджена наказом ректора від 07.06.2025 № 499
2. Строк здачі закінченої роботи 5.01.2026
3. Цільова установка полягає у поглибленні наукового розуміння психологічних чинників виникнення конфліктів у бізнес-організації та обґрунтуванні підходів до їх подолання в сучасному організаційному середовищі.

Мета роботи полягає в аналізі та систематизації теоретичних підходів до вивчення психологічних чинників виникнення і подолання конфліктів у бізнес-організації, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами.

Об'єкт дослідження: конфлікти в бізнес-організаціях.

Предмет дослідження: психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації

База дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю «ЧІЛА».

4. Вихідні дані до роботи: результати психодіагностичного дослідження, психокорекційна програма.
5. Перелік графічного матеріалу 9 таблиць, 4 додатки.

6. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	11.02.2026

7. Дата видачі завдання «30» листопада 2024 р.

8. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.Е. Коваленко
(підпис)

9. Гарант освітньо-професійної програми _____ Т.А. Ткачук
(підпис)

10. Завдання до виконання отримала
здобувач вищої освіти _____ Т. М. Ружинська
(підпис)

АНОТАЦІЯ

«Психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес - організації »

Мета роботи полягає в аналізі та систематизації теоретичних підходів до вивчення психологічних чинників виникнення і подолання конфліктів у бізнес-організації, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами.

Завданням роботи є: визначення теоретико – методологічних підходів до вивчення психологічних чинників виникнення конфліктів у бізнес-організації, емпіричне дослідження особливостей їх виникнення та подолання, розробка й оцінка ефективності психокорекційної програми подолання конфліктів.

Предметом дослідження є психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації

Об’єктом дослідження виступають конфлікти у бізнес-організаціях.

Базою дослідження є колектив ТОВ «ЧІЛА» (м. Ірпінь, Київська область).

За результатами дослідження сформульовані узагальнені висновки та практичні рекомендації щодо профілактики і подолання конфліктів у бізнес-організації.

Одержані результати можуть бути використані у практиці психологічного супроводу персоналу та управління міжособистісними конфліктами у бізнес-організаціях, а також у діяльності менеджерів і HR-фахівців.

Кваліфікаційна робота містить 79 сторінок, 9 таблиць, список використаних джерел із 54 найменувань, 4 додатки.

Ключові слова: особистість, конфлікт, психологічні чинники, бізнес-організація, дослідження, психокорекція.

Рік виконання кваліфікаційної роботи - 2025.

Рік захисту роботи - 2026.

ANNOTATION

“Psychological Factors of the Emergence and Resolution of Conflicts in a Business Organization”

The purpose of the qualification paper is to analyze and systematize theoretical approaches to the study of psychological factors underlying the emergence and resolution of conflicts in a business organization, as well as to develop practical recommendations aimed at improving the effectiveness of conflict management.

The objectives of the paper include identifying theoretical and methodological approaches to the study of psychological factors of conflict emergence in a business organization, conducting an empirical study of the characteristics of conflict emergence and resolution, and developing and evaluating the effectiveness of a psychocorrectional program for conflict resolution.

The subject of the study is the psychological factors of the emergence and resolution of conflicts in a business organization. The object of the study is conflicts in business organizations.

The research was conducted among the staff of LLC “CHILA” (Irpin, Kyiv region).

Based on the results of the study, generalized conclusions and practical recommendations for the prevention and resolution of conflicts in a business organization were formulated.

The obtained results can be applied in the practice of psychological support of personnel, management of interpersonal conflicts in business organizations, as well as in the professional activities of managers and HR specialists.

The qualification paper comprises of 79 pages, 9 tables, a list of references including 54 sources, and 4 appendices.

Keywords: personality, conflict, psychological factors, business organization, research, psychocorrection.

Year of completion of the qualification paper: 2025.

Year of defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття конфлікту та його видів у бізнес- організаціях …….....7

1.2. Психологічні теорії конфліктів…….10

Висновки до розділу 1 …….18

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація емпіричного дослідження та обґрунтування психодіагностичних методик ……20

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів …….29

Висновки до другого розділу……..……38

РОЗДІЛ 3. ПСИХОКОРЕКЦІЙНІ ЗАСОБИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Теоретико-методологічне обгрунтування психокорекційної програми подолання конфліктів …….. 40

3.2. Психокорекційна програма подолання конфліктів у бізнес-організації…….44

3.3. Результати та ефективність впровадження профілактичних заходів подолання конфліктів ……47

Висновки до розділу 3……..57

ВИСНОВКИ…….. 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……61

ДОДАТКИ…… 65

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема конфліктів у сучасному суспільстві набуває особливої актуальності в умовах зростаючої динаміки соціально-економічних процесів, ускладнення організаційних структур та інтенсифікації міжособистісної взаємодії в бізнес-середовищі. Ефективна взаємодія та співпраця в організаціях дедалі більше визначають не лише успішність їх функціонування, а й психологічне благополуччя працівників та якість їхнього професійного життя.

Конфлікти є невід'ємною складовою організаційного життя, проте за відсутності належного психологічного супроводу та ефективних механізмів управління вони можуть набувати деструктивного характеру. Некеровані конфліктні ситуації в бізнес-організаціях призводять до зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату, зростання рівня емоційного вигорання та плинності кадрів, а також спричиняють значні економічні втрати. У зв'язку з цим особливої ваги набуває наукове осмислення психологічних чинників виникнення конфліктів та пошук ефективних шляхів їх подолання.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого аналізу внутрішніх психологічних механізмів конфліктної взаємодії, зокрема особистісних характеристик, емоційних реакцій, стилів поведінки у конфлікті та особливостей комунікації в бізнес-організаціях. Розуміння зазначених чинників створює підґрунтя для формування системи профілактики конфліктів, що ґрунтується на розвитку ефективної комунікації, асертивності, емоційного інтелекту та навичок конструктивної взаємодії.

У сучасних бізнес-організаціях застосовуються як профілактичні стратегії управління конфліктами, спрямовані на створення психологічно безпечного робочого середовища та мінімізацію ймовірності конфліктів, так і стратегії безпосереднього їх вирішення, серед яких виокремлюють різні стилі поведінки у конфлікті — уникнення, пристосування, суперництво, компроміс і співпрацю, а

також такі інструменти, як переговори, медіація та арбітраж. Водночас ефективність зазначених стратегій значною мірою залежить від психологічних особливостей учасників конфлікту та рівня їхньої конфліктної компетентності.

Отже, тема магістерської роботи «Психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації» є актуальною, оскільки поєднує теоретичний аналіз і практичну значущість, сприяє поглибленню наукових уявлень про природу організаційних конфліктів та створює основу для розроблення ефективних психологічних інтервенцій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій і покращення психосоціального клімату в них.

Ступінь розробленості проблеми дослідження. Проблема психологічних чинників виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організаціях є предметом дослідження як у вітчизняній, так і в зарубіжній психології. Теоретичні засади вивчення конфлікту та його динаміки представлені у працях Л. Козера, К. Левіна, М. Дойча, Р. Дарендорфа. Психологічні особливості міжособистісних і організаційних конфліктів, а також стилі поведінки в конфліктних ситуаціях досліджували К. Томас, Р. Кілман, Л. В Долинська., Г. В. Ложкін, О.П.Саннікова, Т.Ю.Ульянова та інші науковці.

Водночас проблема комплексного аналізу психологічних чинників конфліктності та стратегій їх подолання в сучасних бізнес-організаціях потребує подальшого емпіричного вивчення, що й зумовило вибір теми даного дослідження.

Об’єкт дослідження: конфлікти в бізнес-організаціях.

Предмет дослідження: психологічні чинники виникнення та подолання конфліктів у бізнес – організації.

Мета роботи: теоретично обгрунтувати та емпірично дослідити психологічні чинники виникнення конфліктів у бізнес – організації, а також визначити психологічні ресурси та стратегії їх подолання.

Завдання дослідження:

1. Визначити теоретико – методологічні підходи до вивчення проблеми конфліктів та детермінант їх подолання;

2. Підібрати та опробувати психодіагностичний інструментарій для дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів;

3. Емпірично дослідити психологічні чинники виникнення конфліктів у бізнес – організації;

4. Розробити та апробувати психокорекційну програму подолання конфліктів в організації та визначити її ефективність.

Для досягнення мети й вирішення поставлених завдань було застосовано комплекс методів дослідження:

- *теоретичні* – аналіз і синтез психологічної літератури, порівняння, систематизація, узагальнення й інтерпретація теоретичних положень і результатів дослідження;
- *емпіричні* – спостереження, бесіда, психодіагностичні методики:

- методика «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1) О.П. Саннікової та Т.Ю. Ульянової;
- опитувальник Томаса-Кілмана;
- шкала асертивності Ратуса (RAS).

- *методи статистичної обробки даних* - t-критерій Стьюдента.

Експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ЧІЛА» (м. Ірпінь, Київська область). Вибірку склали 50 працівників віком від 19 до 65 років (середній вік - 39 років), серед яких 60% жінок і 40% чоловіків.

Наукова новизна дослідження полягає у вперше комплексному вивченні психологічних чинників конфліктної поведінки працівників бізнес – організації з урахуванням рівня конфліктності, стилів поведінки у конфлікті та асертивності.

Розроблено та експериментально перевірено ефективність психокорекційної програми, спрямованої на подолання конфліктів і оптимізацію міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання результатів дослідження у практиці психологічного супроводу персоналу та управління міжособистісними конфліктами в бізнес-організаціях, а також у діяльності менеджерів і HR-фахівців з метою підвищення ефективності комунікації, оптимізації соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктності.

Апробація результатів роботи. Основні положення та висновки магістерської роботи були відображені у тезах міжнародної науково-практичної конференції: Ювілейна X Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства», м. Ірпінь, 23-25 квітня 2025 року. Ірпінь: Державний податковий університет, 2025. Тема доповіді – «Перспективи емпіричного дослідження психологічних причин виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації».

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 джерел**,** із них 3 іноземною мовою) та додатків. Основний текст викладено на 60 сторінках. Робота містить 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття конфлікту та його видів у бізнес організаціях

Поняття конфлікту є міждисциплінарним і розглядається в контексті соціології, психології, політології, права, менеджменту та інших наук. Загалом термін «конфлікт» (від лат. conflictus — зіткнення) означає зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій чи цінностей. У науковій літературі не існує єдиного універсального визначення конфлікту, що зумовлено різноманіттям підходів до його вивчення [1].

У соціологічному підході конфлікт розглядається як невід'ємний компонент соціальної взаємодії, що відіграє роль механізму соціальних змін. К. Маркс підкреслював, що конфлікти між соціальними класами є рушійною силою історичного розвитку суспільства [29]. Представники неомарксистського напряму, зокрема Р. Дарендорф, акцентували увагу на конфліктах, зумовлених нерівномірним розподілом влади та авторитету в соціальних структурах [10]. Л. Козер розглядав соціальний конфлікт як потенційно функціональне явище, що може сприяти стабілізації та адаптації соціальних систем [21].

У психологічному підході конфлікт інтерпретується як внутрішній або міжособистісний процес, пов'язаний із протиріччями у сприйнятті, мотивації, установках або цілях особистості. Згідно з концепцією К. Левіна, конфлікт виникає внаслідок зіткнення протилежно спрямованих сил у межах психологічного поля індивіда [23]. У межах когнітивного підходу конфлікт пояснюється різницею в інтерпретації ситуації учасниками взаємодії; значний внесок у розвиток цього напряму зробили А. Бандура та А. Елліс [15].

Менеджмент-підхід трактує конфлікт як закономірне явище організаційного життя, що виникає внаслідок конкуренції за обмежені ресурси,

розбіжностей у цілях, ролях або повноваженнях структурних підрозділів. У межах цього підходу особлива увага приділяється ролі керівника в управлінні конфліктами та перетворенні їх на інструмент організаційного розвитку (С.Роббінс, Т. Батмен, М. Дойч) [41, 4, 12].

Отже, у науковому дискурсі конфлікт розглядається з різних позицій: як форма соціальної взаємодії, як прояв психологічної напруги та як управлінська проблема. Поєднання цих підходів дає змогу комплексно осмислити природу конфліктів у бізнес-організаціях.

Конфлікти в організаційному середовищі є неминучими через складність міжособистісної взаємодії, розподіл ролей, обмеженість ресурсів і динамічний характер управлінських процесів. Причини їх виникнення умовно поділяють на структурні, особистісні, комунікативні та зовнішні [41, 19].

1. Структурні причини пов’язані з особливостями організаційної побудови: ієрархією, розподілом повноважень, суперечностями між функціональними підрозділами. Джерелом конфліктів часто виступає конкуренція за ресурси, неузгодженість цілей або різні критерії оцінки результатів праці. Значний вплив має також організаційна культура, зокрема авторитарний стиль керівництва або нечіткість регламентів [35].

2. Особистісні причини зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками працівників: темпераментом, системою цінностей, рівнем емоційної стабільності та мотиваційною спрямованістю. Особи з високою домінантністю або низькою фрустраційною толерантністю частіше залучаються до конфліктних взаємодій. Наявність внутрішньоособистісних конфліктів також може посилювати міжособистісні зіткнення [23, 26].

3. Комунікативні причини пов’язані з порушенням процесу обміну інформацією: її спотворенням, неоднозначністю, відсутністю ефективного зворотного зв’язку. Комунікативні бар’єри та недостатній розвиток навичок активного слухання часто виступають безпосереднім каталізатором конфліктів в організаціях [19, 39].

4. Зовнішні причини охоплюють вплив соціально-економічного середовища: економічну нестабільність, зміну законодавства, загострення конкуренції, соціальні кризи. За таких умов підвищується рівень тривожності працівників і зростає ймовірність конфліктних взаємодій [42].

Таким чином, організаційні конфлікти виникають на перетині особистісних і системних чинників, а їх своєчасна діагностика є передумовою ефективного управління.

Класифікація конфліктів у межах організаційного середовища має важливе практичне значення, оскільки дозволяє прогнозувати перебіг конфлікту та обирати адекватні стратегії його врегулювання**.** У науковій літературі запропоновано низку підходів до типологізації конфліктів, що враховують джерела виникнення, характер прояву суб’єктів та наслідки для організаційної діяльності [41, 12].

1. За джерелом виникнення розрізняють:

- внутрішньоособистісні конфлікти, які виникають внаслідок внутрішніх суперечностей особистості (наприклад, конфлікт між бажанням кар’єрного росту та відсутністю внутрішньої мотивації);

- міжособистісні конфлікти, що проявляються у взаємодії між окремими працівниками через розбіжності в стилях роботи, темпераменті, цінностях чи особистих амбіціях;

- міжгрупові конфлікти, що виникають між структурними підрозділами або формальними/неформальними групами в межах організації через конкуренцію за ресурси, розподіл повноважень або конфлікт інтересів.

2. За предметом конфлікту виділяють:

- інформаційні конфлікти, спричинені недостатністю, спотворенням або неоднозначністю інформації;

- ціннісні конфлікти, що виникають через несумісність переконань, етичних норм, професійних принципів;

- рольові конфлікти, пов’язані з неузгодженістю очікувань щодо виконання службових обов’язків;

- конфлікти інтересів, які виникають через суперечності в прагненнях до певних посад, привілеїв, ресурсів або впливу.

3. За способом прояву конфлікти поділяються на:

- відкриті, які мають явне зовнішнє вираження у вигляді словесних суперечок, дій, саботажу чи скарг;

- приховані, що характеризуються пасивно-агресивною поведінкою, емоційним відстороненням, уникненням взаємодії.

4. За характером впливу на організацію виділяють:

- функціональні конфлікти, що стимулюють розвиток, інновації, удосконалення процесів та комунікацій, сприяють прийняттю більш зважених рішень;

- дисфункціональні конфлікти, які руйнують міжособистісні зв’язки, знижують ефективність праці, погіршують морально-психологічний клімат у колективі.

5. За тривалістю перебігу:

- гострі конфлікти, які швидко розгортаються і потребують негайного реагування;

- хронічні конфлікти, що протікають протягом тривалого часу та можуть набувати латентної форми, з періодичними загостреннями.

Зазначена класифікація дає змогу не лише описати конфлікт як явище, а й визначити його тип з огляду на управлінські рішення щодо його врегулювання. Усвідомлення типу конфлікту є першим кроком до його ефективного подолання та трансформації у конструктивну взаємодію.

1.2. Психологічні теорії конфліктів

Психологічний підхід до вивчення конфлікту зосереджується на аналізі внутрішніх психічних процесів особистості, її мотиваційних структур, емоційних реакцій, когнітивних установок і міжособистісної взаємодії як чинників виникнення, розвитку та розв’язання конфліктних ситуацій. На відміну

від соціологічного або управлінського трактування, де конфлікт здебільшого розглядається як об'єктивна форма протиріч між соціальними групами чи організаційними структурами, психологічний підхід акцентує увагу на суб’єктивному переживанні конфлікту, його інтра- та інтерперсональному вимірі [28, 42,].

У межах психологічного підходу конфлікт визначається як зіткнення внутрішньоособистісних або міжособистісних мотивів, установок, потреб, що супроводжується напруженістю, тривогою або агресивністю. Його виникнення зумовлене не лише зовнішніми обставинами, а й особливостями сприйняття та інтерпретації цих обставин суб’єктом. Саме тому одним із центральних понять у психологічному розумінні конфлікту є «переживання суб’єктивного протиріччя», тобто ситуації, у якій людина не може реалізувати одразу кілька значущих потреб або має одночасно конкуруючі цілі [28].

Особливе значення в психологічному підході має вивчення механізмів внутрішньоособистісного конфлікту — конфлікту між бажанням і обов’язком, цінностями та поведінковими стратегіями, «Я-реальним» та «Я-ідеальним». Такі конфлікти можуть бути джерелом як особистісного зростання (за умови конструктивного опрацювання), так і психологічної дезадаптації або соматизації [42].

Крім того, в межах міжособистісної взаємодії психологічний підхід враховує не лише об'єктивний зміст конфліктної ситуації, але й такі чинники, як рівень емоційного інтелекту, здатність до емпатії, рівень розвитку комунікативних навичок, когнітивні викривлення у сприйнятті партнера. Значна увага приділяється також стилям поведінки в конфлікті, які вважаються індивідуальними варіаціями реагування на ситуації напруження (К. Томас, Р. Блейк і Д. Моутон) [36].

Таким чином, психологічний підхід дозволяє глибше зрозуміти не лише структуру конфліктної ситуації, а й внутрішню логіку поведінки її учасників. Він є основою для формування практичних методик діагностики та подолання конфліктів у міжособистісному, груповому та організаційному контекстах[47].

Одним із фундаментальних підходів до розуміння природи конфлікту в психології є динамічна концепція, запропонована К. Левіним — засновником теорії поля та одним із ключових представників гештальт-психології. Його підхід визначив нову методологічну рамку аналізу внутрішніх і міжособистісних конфліктів як динамічних процесів, що розгортаються у психологічному полі особистості [13].

Згідно з теорією поля, поведінка людини визначається не лише зовнішніми стимулами чи внутрішніми потягами, а всією сукупністю факторів, які складають її життєвий простір (life space) в конкретний момент часу. У цьому контексті конфлікт трактується як зіткнення протилежно спрямованих сил (тенденцій) у межах поля — наприклад, одночасне прагнення до досягнення мети та уникнення покарання, або ж конкуренція між декількома бажаними, але взаємовиключними результатами.

К. Левін виокремлює кілька базових типів конфліктів:

Конфлікт «підхід – підхід», коли суб’єкт опиняється між двома позитивними альтернативами;

Конфлікт «уникнення – уникнення», за якого доводиться обирати між двома негативними варіантами;

Конфлікт «підхід – уникнення», що виникає при одночасному тяжінні до об'єкта та наявності страху чи загрози, пов’язаної з ним;

Подвійний конфлікт «підхід – уникнення», який є комбінацією кількох протиріч і характеризується високим рівнем психологічної напруги.

Цінність динамічної концепції полягає в тому, що вона описує конфлікт не як статичне явище, а як процес, у якому відбувається перерозподіл енергії та зміна домінування мотиваційних векторів. Поведінка суб’єкта, згідно з Левіним, є результатом ітеракції між потребами, цілями й обставинами, що формують його психологічне поле.

Важливою особливістю концепції є також акцент на можливості зміни структури поля через інтервенцію або рефреймінг ситуації, що відкриває перспективи для психотерапевтичного або консультативного впливу. Таким

чином, динамічна модель конфлікту К. Левіна має не лише теоретичне, а й прикладне значення: вона лежить в основі сучасних технологій вирішення конфліктів, медіації та розвитку емоційної саморегуляції [13, 33].

Психоаналітична теорія конфлікту, започаткована З. Фрейдом, посідає ключове місце у класичній психології як одна з перших спроб системно пояснити внутрішню суперечність особистості. У межах цієї теорії конфлікт розглядається не як виключно соціальна або поведінкова взаємодія, а як глибинне психодинамічне явище, що має свої витоки в несвідомих структурах психіки.

Згідно з уявленнями З. Фрейда, особистість складається з трьох основних інстанцій — Ід (Воно), Его (Я) і Супер-Его (Над-Я). Ід є джерелом інстинктивних потягів і несвідомих бажань, які прагнуть негайного задоволення; Супер-Его втілює внутрішньо засвоєні моральні та соціальні норми, а Его виконує функцію посередника між цими двома структурами та реальністю. Конфлікт, за Фрейдом, виникає тоді, коли вказані інстанції вступають у суперечність: наприклад, Ід вимагає задоволення забороненого потягу, тоді як Супер-Его породжує провину й сором, а Его намагається врівноважити ці сили [50, 22].

Психоаналітична традиція також наголошує, що внутрішньоособистісні конфлікти мають тенденцію до витіснення у несвідоме, де можуть набувати символічного вираження у снах, фантазіях, психосоматичних симптомах або патологічній поведінці. Саме тому в психоаналітичній практиці важливим є не лише вияв конфлікту, а й його усвідомлення через інтерпретацію, асоціації та перенесення.

Послідовники З. Фрейда — зокрема А. Фройд, К. Г. Юнг, О. Ранк, М. Кляйн — розвинули уявлення про механізми психологічного захисту, які виникають як адаптивна реакція Его на внутрішні конфлікти. До таких механізмів належать витіснення, проекція, регресія, раціоналізація, ізоляція афекту тощо. Вони дозволяють зменшити рівень тривоги, однак за надмірного використання можуть спричинити формування невротичних або деструктивних патернів поведінки [22].

К. Юнг, відокремившись від ортодоксального фрейдизму, висунув концепцію внутрішніх архетипних конфліктів, що відбуваються між свідомим «Я» та колективним несвідомим. У цьому сенсі конфлікт постає не лише як індивідуальна проблема, а як глибинна взаємодія особистості з універсальними психічними структурами [46].

Таким чином, психоаналітична теорія конфлікту розкриває складну внутрішню динаміку особистості, акцентуючи увагу на ролі несвідомого, амбівалентних потягів і моральних обмежень. Її значення полягає не лише в теоретичному осмисленні конфлікту, а й у закладанні основ психотерапевтичних методів, спрямованих на глибинне опрацювання внутрішніх протиріч.

Когнітивно-біхевіоральний підхід до вивчення конфліктів виник як результат інтеграції поведінкових і когнітивних теорій у психології. Цей підхід акцентує увагу на взаємозв’язку між мисленням, емоціями та поведінкою особистості в конфліктних ситуаціях. Згідно з цією концепцією, конфлікти виникають не лише внаслідок зовнішніх стимулів, а й унаслідок інтерпретації подій суб’єктом і специфіки його когнітивної оцінки міжособистісної взаємодії [28, 5].

Одним із ключових джерел конфлікту в когнітивно-біхевіоральний традиції є когнітивні спотворення (А. Бек), які призводять до неадекватного сприйняття намірів іншої сторони, перебільшення загроз або приписування негативних характеристик. Типовими прикладами таких спотворень у контексті конфлікту є «читання думок», «катастрофізація», «чорно-біле мислення», а також тенденція до персоналізації ситуації [28, 42].

У межах когнітивного підходу також широко застосовується теорія атрибуції (Ф. Хайдер, Б. Вайнер), відповідно до якої учасники конфлікту часто приписують власні негативні дії зовнішнім обставинам, а дії іншої сторони — її стабільним особистісним характеристикам. Це сприяє формуванню взаємної каузальної атрибуції, яка ускладнює пошук компромісу й посилює поляризацію [42].

Біхевіоральна складова підходу зосереджена на формуванні та закріпленні поведінкових патернів, що підтримують або долають конфлікти. Вона розглядає агресію, уникнення, пасивність, асертивність як форми поведінки, які можуть бути навченими реакціями на певні стимули. Теорія фрустрації–агресії (Дж. Доллард, Л. Берковіц) пояснює, що конфлікт може бути наслідком блокування суб'єктивно значущої мети, що породжує фрустрацію й агресивну відповідь. Таким чином, не сама ситуація, а її психологічне значення для особи є визначальним у виникненні конфлікту [36].

Практичне значення когнітивно-біхевіорального підходу полягає у можливості психологічної корекції установок, розвитку навичок конструктивної комунікації, управління емоціями та поведінкою. У роботі з конфліктами широко використовуються методи переоцінки когнітивних схем, техніки поведінкових експериментів, тренінги асертивної поведінки та моделювання соціальних ситуацій.

Таким чином, когнітивно-біхевіоральний підхід розглядає конфлікт як результат взаємодії когнітивних інтерпретацій, емоційних реакцій і поведінкових відповідей, надаючи ефективні інструменти для його діагностики та подолання в індивідуальному та організаційному контексті.

Гуманістичний підхід до вивчення конфліктів сформувався в середині XX століття як альтернативна парадигма до психоаналітичної та біхевіористської школи. Представники цього напряму — насамперед А. Маслоу та К. Роджерс — зосередили увагу на позитивному потенціалі особистості, її прагненні до самореалізації, свободі вибору та внутрішній відповідальності. У цьому контексті конфлікт не розглядається як патологія чи аномалія, а як природний етап особистісного розвитку, що свідчить про існування невирішених суперечностей між автентичними потребами індивіда та обмеженнями зовнішнього чи внутрішнього середовища [13].

Згідно з А. Маслоу, конфлікти нерідко виникають унаслідок фрустрації базових потреб, представлених у його ієрархічній моделі — від фізіологічних до потреб у самоактуалізації. Особливо конфліктогенними є ситуації, у яких індивід

змушений відмовлятися від реалізації вищих потреб (пошуку сенсу, творчого вираження, автономії) заради задоволення нижчих (безпеки, соціального прийняття), що породжує внутрішнє напруження, емоційний дискомфорт і мотиваційні суперечності [13].

К. Роджерс, у свою чергу, розглядав конфлікт як наслідок невідповідності між досвідом особистості та її «Я-концепцією». Якщо людина змушена діяти у спосіб, що суперечить її глибинним цінностям або не узгоджується з образом себе, формується внутрішній конфлікт, який проявляється в емоційній дезадаптації, тривожності або порушеннях поведінки. Водночас Роджерс вважав, що за умови створення сприятливого психологічного клімату (емпатійне прийняття, безумовна позитивна увага, конгруентність терапевта) особистість здатна усвідомити джерела своїх внутрішніх суперечностей і трансформувати їх у напрямі конструктивного зростання [50].

Гуманістичний підхід також підкреслює роль емпатії, діалогу, щирості як основних чинників профілактики та розв’язання міжособистісних конфліктів. На відміну від інших теоретичних моделей, він орієнтується не лише на усунення симптомів конфлікту, а на глибше розуміння потреб і почуттів обох сторін, розвиток автентичної комунікації й емоційного контакту.

Таким чином, гуманістичний підхід інтерпретує конфлікт як важливий психологічний сигнал про необхідність перегляду життєвих цінностей, потреб та взаємин. Його значення полягає в підвищенні усвідомлення, розвитку суб’єктності та відкритості до досвіду, що робить його особливо релевантним у роботі з конфліктами в організаційному середовищі, командній взаємодії та особистісному консультуванні.

Аналіз основних психологічних теорій конфлікту дає змогу здійснити узагальнення та порівняння ключових положень різних підходів, а також виявити їхню прикладну значущість у контексті організаційного середовища.

Психоаналітична теорія (З. Фрейд та послідовники) акцентує увагу на внутрішньоособистісних суперечностях, які зумовлені боротьбою між несвідомими потягами, моральними заборонами та раціональними

компонентами психіки. У контексті організації вона дозволяє зрозуміти приховані психологічні мотиви конфліктної поведінки, зокрема витіснені емоції, захисні механізми та прояви перенесення у міжособистісних взаємодіях. Однак її практична ефективність в організаціях обмежена потребою в глибокому індивідуальному аналізі [13].

Динамічна концепція Левіна є універсальною у розумінні мотиваційної структури конфлікту, адже вона описує поведінку як результат взаємодії конкуруючих тенденцій у «життєвому просторі» особистості. Цей підхід має цінність для побудови інтервенційних стратегій у конфліктних ситуаціях: зміна структури психологічного поля через управління мотивами, середовищем або очікуваннями дозволяє перенаправити енергію конфлікту в конструктивне русло [13, 22].

Когнітивно-біхевіоральний підхід концентрується на раціональному аналізі конфліктної поведінки, виявленні когнітивних спотворень та модифікації неадаптивних переконань. Цей підхід є надзвичайно ефективним в організаційній практиці, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати причини конфлікту на рівні сприйняття ситуації, а й розробити інструменти поведінкової корекції, покращення комунікації та розвитку навичок емоційної саморегуляції.

Гуманістичний підхід (А. Маслоу, К. Роджерс) зосереджується на особистісному досвіді конфлікту, його зв’язку з потребами у самореалізації, автономії, автентичності. У межах організацій він акцентує важливість емпатійного лідерства, побудови безпечного середовища, що сприяє вільному вираженню ідей, конструктивному зворотному зв’язку та розвитку внутрішньої мотивації працівників. Його слабкою стороною є недостатня структурованість і низький рівень формалізації при вирішенні конфліктів у великих організаційних системах [34, 50].

Соціально-психологічні підходи розглядають конфлікт крізь призму групової динаміки, соціальної ідентичності, міжгрупової взаємодії та атрибутивних процесів. Їхнє значення особливо зростає у ситуаціях міжгрупових конфліктів, корпоративних змін, реструктуризації чи інтеграції нових команд. Ці

теорії сприяють розумінню механізмів поляризації, стигматизації та формування «образу ворога» в межах організацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що жоден із розглянутих підходів не є універсальним, однак їхнє комплексне застосування дозволяє створити багатовимірну модель аналізу та розв'язання конфліктів в організаціях. Врахування як внутрішніх психологічних процесів (емоцій, переконань, потреб), так і соціально-групових чинників (рольових очікувань, статусних розбіжностей, комунікаційної динаміки) забезпечує ефективну основу для впровадження систем управління конфліктами, розвитку організаційної культури та підвищення рівня емоційної компетентності персоналу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічний аналіз феномену конфлікту в контексті функціонування бізнес-організацій.

У ході розгляду встановлено, що поняття конфлікту є міждисциплінарним і трактується в наукових підходах як форма соціальної взаємодії, психологічний процес та управлінська проблема. Конфлікти в організаційному середовищі є об'єктивно зумовленими складністю міжособистісних відносин, розподілом ролей, ресурсів і відповідальності, а також динамічністю управлінських процесів. Узагальнення наукових підходів дало змогу систематизувати основні причини та класифікації організаційних конфліктів, що має важливе значення для їх подальшої діагностики й управління.

Аналіз психологічних теорій конфлікту засвідчив, що сучасне розуміння конфліктної взаємодії ґрунтується на поєднанні соціологічних, психодинамічних, когнітивних і поведінкових підходів. У межах цих теорій конфлікт розглядається як результат внутрішніх психологічних суперечностей, особистісних особливостей, відмінностей у сприйнятті ситуації та стилях поведінки учасників взаємодії. Особливу увагу приділено концепціям стилів

поведінки в конфлікті, які дозволяють пояснити індивідуальні відмінності реагування на конфліктні ситуації в організаційному середовищі.

Отже, теоретичний аналіз показав, що конфлікт у бізнес-організації є складним багатовимірним явищем, зумовленим взаємодією особистісних і організаційних чинників. Це створює методологічне підґрунтя для подальшого емпіричного дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів та визначення ефективних стратегій їх подолання, що й зумовлює логіку наступних розділів магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Організація емпіричного дослідження та обґрунтування психодіагностичних методик

Емпіричне дослідження психологічних чинників виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації зумовлене потребою у виявленні індивідуально-психологічних особливостей працівників, які сприяють або, навпаки, ускладнюють ефективне функціонування міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі. В умовах динамічного розвитку бізнесу саме якість комунікації та здатність персоналу до конструктивного вирішення конфліктів набувають особливої значущості для забезпечення продуктивності діяльності, збереження командної взаємодії та досягнення організаційних цілей [47,с.105].

На емпіричному етапі дослідження було конкретизовано науковий апарат роботи, уточнено завдання емпіричного дослідження та сформовано вибірку респондентів. Основними завданнями емпіричного дослідження визначено:

1. Організувати та провести емпіричне дослідження психологічних чинників виникнення та подолання конфліктів у бізнес – організації.

2. Здійснити кількісний і якісний аналіз результатів емпіричного дослідження.

3. Узагальнити отримані результати та сформувати висновки щодо психологічних чинників конфліктності та ресурсів її подолання.

Емпіричне дослідження психологічних чинників, що впливають на виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організаціях проводилося на базі підприємства Товариства з обмеженою відповідальністю «ЧІЛА», розташованого за адресою: Київська область, місто Ірпінь.

Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля. Серед додаткових видів діяльності - виробництво готових текстильних виробів, нетканих текстильних матеріалів і виробів із них (крім одягу).

У межах емпіричного дослідження була сформована вибірка чисельністю 50 осіб, до складу якої увійшли представники підприємства ТОВ «ЧІЛА». Вибірка охоплювала представників керівної (адміністративної) ланки та виробничого персоналу, що дало змогу дослідити психологічні чинники конфліктності в умовах різних функціональних ролей у бізнес – організації.

За віковою ознакою респонденти розподілилися таким чином:

- 19–26 років — 12 осіб (24%);
- 27–38 років — 16 осіб (32%);
- 40–50 років — 13 осіб (26%);
- 51–65 років — 9 осіб (18%).

Середній вік учасників дослідження становив 39 років.

За статевою ознакою вибірка була представлена:

- жінки — 60%;
- чоловіки — 40%.

Такий склад вибірки є репрезентативним для дослідження психологічних чинників виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації, оскільки охоплює працівників різного віку, статі та професійного статусу.

Критеріями включення до вибірки були:

- наявність офіційного працевлаштування у бізнес-структурі (не менше 6 місяців стажу роботи в організації),

- відсутність діагностованих психічних розладів,

- добровільна згода на участь у дослідженні.

Отже, сформована вибірка дослідження є достатньо репрезентативною за основними соціально-демографічними показниками та дозволяє здійснити комплексний аналіз психологічних чинників виникнення і подолання конфліктів у бізнес-організації. Різноманітність вікових, статевих та професійних характеристик учасників створює можливість виявлення індивідуально-

психологічних особливостей конфліктної поведінки та стилів реагування у конфліктних ситуаціях.

Для досягнення мети дослідження та реалізації завдань емпіричного етапу було використано комплекс взаємодоповнювальних психодіагностичних методик, спрямованих на дослідження схильності до конфліктності, стилів поведінки у конфлікті та рівня асертивності особистості:

1. Методика «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1), розроблена О.П. Санніковою та Т.Ю. Ульяновою, (Додаток А. **)**

Зазначена методика застосовується з метою виявлення рівня та структури конфліктності особистості й дозволяє оцінити як загальну схильність до конфліктної поведінки, так і окремі психологічні компоненти, що детермінують виникнення та перебіг конфліктів у міжособистісній взаємодії [43].

Методика забезпечує комплексний аналіз внутрішніх психологічних чинників конфліктності, що є особливо важливим для дослідження конфліктів у професійному та організаційному середовищі.

Методика ДИДІКО -1 включає шість показників (шкал), п’ять з яких є первинними та один - узагальнюючим (вторинним):

КПф – психофізіологічний показник конфліктності(стресовність), що відображає рівень психоемоційної напруженості та стресових реакцій у конфліктних ситуаціях;

КЕм – емоційний показник конфліктності (емоційна вразливість), який характеризує інтенсивність емоційного реагування, схильність до афективних проявив та емоційної нестійкості ;

ККо – когнітивний показник конфліктності (ригідність мислення), що відображає особливості мислення у конфлікті, зокрема труднощі прийняття альтернативних позицій ;

КПо – конативний показник конфліктності (агресивність у поведінці), який характеризує схильність до агресивних форм реагування та імпульсивності;

ККР - контрольно-регулятивний показник конфліктності (знижена саморегуляція), що відображає здатність особистості до контролю емоційних і поведінкових реакцій;

ЗПК – загальний показник конфліктності, який є інтегральною характеристикою рівня конфліктності особистості.

Мета методики:

Виявлення рівня та структури конфліктності особистості, а також визначення вираженості окремих психологічних компонентів, що зумовлюють виникнення та перебіг конфліктів у міжособистісній та професійній взаємодії.

Інструкція:

Перед Вами опитувальник, що містить 50 тверджень (по 10 тверджень на кожен показник), серед яких наявні прямі та зворотні формулювання. До кожного твердження запропоновано чотири варіанти відповідей: «безумовно, так», «мабуть, так», «мабуть, ні», «безумовно, ні».

Ваше завдання — уважно прочитати кожне твердження та обрати той варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашим відчуттям і типовій поведінці. Обрану відповідь необхідно позначити у бланку відповідей, дотримуючись відповідності номерів тверджень.

Просимо відповідати відверто. Отримані результати є конфіденційними та використовуються лише в наукових цілях. Якщо інструкція є незрозумілою, прочитайте її ще раз.

Обробка та інтерпретація результатів:

Обробка результатів здійснюється відповідно до ключа методики. Кожне твердження оцінюється за наступною шкалою:

«безумовно, так» — 4 бали;

«мабуть, так» — 3 бали ;

«мабуть, ні» — 1 бал;

«безумовно, ні» — 0 балів.

Підрахунок «сирих» балів проводиться окремо за кожною шкалою шляхом підсумовування балів за відповідними індикаторами. Максимально можлива оцінка за кожним показником становить 40 балів, мінімальна — 0 балів.

Загальний показник конфліктності (ЗПК) обчислюється як середнє арифметичне значень чотирьох шкал (без урахування психофізіологічного показника) за формулою:

ЗПК = (КЕм + ККо + КПо + ККР): 4

Підрахунок результатів здійснюється за ключем-дешифратором методики ДИДІКО 1, наведеним у додатку А.

2. Опитувальник визначення стилів поведінки у конфлікті Томаса-Кілмана, (Додаток Б) .

З метою вивчення переважних стилів поведінки працівників у конфліктних ситуаціях було застосовано опитувальник Томаса–Кілмана. Використання даної методики забезпечує аналіз поведінкових стратегій, які застосовують працівники бізнес-організацій у процесі вирішення конфліктів [14].

Поєднання цієї методики з ДИДІКО-1 дає змогу не лише визначити рівень конфліктності, але й зрозуміти, яким чином працівники намагаються подолати конфліктні ситуації, що є важливим для розробки практичних рекомендацій з оптимізації управління конфліктами в організації.

Опитувальник Томаса–Кілмана грунтується на моделі п’яти базових стратегій реагування у конфлікті: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення та пристосування [54].

Суперництво (конкуренція) характеризується активним відстоюванням власної позиції без урахування інтересів іншої сторони. Цей стиль пов'язаний із прагненням до домінування та контролю ситуації.

Співпраця передбачає орієнтацію на спільний пошук рішення, яке максимально задовольняє інтереси всіх учасників конфлікту. Вона базується на відкритій комунікації, взаємній повазі та готовності до діалогу. У контексті бізнес-організацій співпраця розглядається як найбільш конструктивний стиль,

що сприяє збереженню довіри, розвитку командної взаємодії та довгостроковій ефективності спільної діяльності.

Компроміс полягає у взаємних поступках сторін з метою досягнення прийнятного рішення, що дозволяє знизити напруження та врегулювати конфлікт у відносно короткі терміни.. У бізнес-середовищі компроміс часто використовується як практичний спосіб розв'язання суперечностей за умов обмеженого часу або ресурсів.

Уникнення проявляється в ухиленні від конфліктної ситуації або відкладанні її вирішення. Така стратегія може бути доцільною за низької значущості конфлікту, проте її систематичне використання знижує ефективність взаємодії.

Пристосування орієнтоване на задоволення інтересів іншої сторони за рахунок власних потреб і часто використовується з метою збереження міжособистісної гармонії. У бізнес-організаціях пристосування може бути ефективним для підтримки командної єдності, однак за постійного використання сприяє зниженню впевненості у собі та накопиченню внутрішнього незадоволення.

Методика широко використовується в організаційній психології, оскільки дозволяє визначити домінантні стратегії поведінки особистості у конфліктних ситуаціях.

Мета методики:

Визначення домінантних стилів поведінки особистості у конфліктних ситуаціях (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування) та аналіз поведінкових аспектів конфліктної взаємодії працівників у умовах бізнес-організації..

Інструкція:

Досліджуваним пропонується на опрацювання 30 пар тверджень, що описують різні способи поведінки у конфліктних ситуаціях.

У кожній парі тверджень оберіть лише один варіант відповіді (А або Б), який найбільше відповідає вашій типовій поведінці респондента. Правильних чи

неправильних відповідей не існує. Важливо обрати той варіант, який є найбільш характерним. Відповідати слід швидко, не розмірковуючи довго над кожним пунктом.

Обробка та інтерпретація результатів:

Кожна відповідь оцінюється в 1 бал відповідному стилю поведінки.

Суперництво 1А, 4А, 7Б, 10А, 13Б, 16А, 19А, 22Б, 25А, 28А

Співпраця 2А, 5Б, 8А, 11Б, 14А, 17Б, 20А, 23Б, 26Б, 29А

Компроміс 3А, 6А, 9Б, 12Б, 15А, 18Б, 21А, 24А, 27Б, 30Б

Уникнення 1Б, 4Б, 7А, 10Б, 13А, 16Б, 19Б, 22А, 25Б, 28Б

Пристосування 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14Б, 17А, 20Б, 23А, 26А, 29Б

За кожним стилем підраховується кількість балів. Максимальна кількість балів - 12, мінімальна – 0

Рівні вираженості стилів поведінки у конфлікті:

Кількість балів	Рівень вираженості
0–4	Низький
5–8	Середній
9–12	Високий

Інтерпретація стилів поведінки:

Суперництво :

високий рівень - домінуванням та жорстоке відстоювання власної позиції;

середній рівень - використання суперництва у значущих ситуаціях;

низький рівень - схильність до поступок та уникнення відкритої конфронтації.

Співпраця:

високий рівень - орієнтація на спільний пошук рішень;

середній рівень - вибіркове застосування співпраці;

низький рівень - рідке звернення до спільного вирішення проблем.

Компроміс:

високий рівень - готовність до взаємних поступок;

середній рівень - застосування компромісу в окремих ситуаціях;

низький рівень - уникнення компромісів.

Уникнення:

високий рівень - часте уникнення від конфліктів;

середній рівень - ситуативне уникнення;

низький рівень - готовність вирішувати конфлікти без зволікань.

Пристосування :

високий рівень - часті поступки власними інтересами;

середній рівень - вибіркове пристосування;

низький рівень – орієнтація на відстоювання власних позицій.

Інтерпретація результатів здійснюється на основи домінування відповідного стилю або поєднання кількох стратегій поведінки.

3. Шкала асертивності Ратуса (Rathus Assertiveness Schedule, RAS), (Додаток В.)

Для оцінки рівня асертивності як психологічної характеристики міжособистісної взаємодії було використано шкалу асертивності Ратуса (Rathus Assertiveness Schedule, яка дозволяє визначити загальний рівень асертивності особистості та особливості її поведінки у процесі комунікації й відстоювання власної позиції з урахуванням прав інших [52].

Методика широко застосовується в психологічних дослідженнях міжособистісної взаємодії, комунікативної компетентності та конфліктної поведінки, зокрема в організаційній психології, оскільки асертивність розглядається як важливий чинник конструктивного розв'язання конфліктів і підтримання ефективної професійної взаємодії [24].

Мета методики: визначення рівня асертивності, як здатності до впевненої, самостійної поведінки без проявів агресії та порушення прав інших.

Інструкція:

Респондентам пропонується 30 тверджень, що описують типові життєві ситуації. Необхідно оцінити, наскільки кожне твердження відповідає звичній поведінці, використовуючи шкалу від –3 до +3, де +3 означає «дуже схоже на

мене», а –3 — «зовсім не схоже на мене». Правильних чи неправильних відповідей не існує.

Обробка та інтерпретація результатів:

Прямі твердження: 2, 5, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

Зворотні твердження: 1, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 16, 18, 21, 23 (під час підрахунку інвертуються).

Підсумковий показник асертивності визначається шляхом додавання всіх балів за відповідями респондентів.

Мінімальна сума балів: –90, максимальна: +90.

+51 … +90 — високий рівень асертивності

+10 … +50 — середній рівень асертивності

–10 … +9 — тенденція до пасивної поведінки

–11 … –90 — низький рівень асертивності

Отримані результати відображають індивідуальні особливості самоствердження та міжособистісної поведінки і не мають клінічного характеру.

Застосування обраного комплексу психодіагностичних методик дає змогу дослідити індивідуально-психологічні чинники конфліктної поведінки, особливості стилів реагування у конфліктних ситуаціях та рівень асертивності як важливий ресурс міжособистісної взаємодії. Поєднання кількісного та якісного аналізу результатів забезпечує цілісність емпіричного дослідження та створює підґрунтя для подальшої інтерпретації отриманих даних.

Таким чином, обраний комплекс психодіагностичних методик: «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1), опитувальник стилів поведінки у конфлікті Томаса–Кілмана та шкала асертивності Ратуса є методологічно обґрунтованим і повністю відповідає меті дослідження, оскільки дозволяє виявити психологічні чинники як виникнення, так і подолання конфліктів у бізнес-організації, а також створює основу для подальшої розробки психокорекційної програми та практичних рекомендацій.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних чинників виникнення конфліктів

З метою виявлення індивідуально-психологічних передумов виникнення конфліктної поведінки в умовах бізнес-організації у дослідженні було застосовано методику «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1), розроблену О.П. Санніковою та Т.Ю. Ульяновою. Зазначений психодіагностичний інструмент дає змогу не лише кількісно оцінити загальний рівень схильності особистості до конфліктів, а й проаналізувати окремі психологічні характеристики, що можуть сприяти або ускладнювати конструктивну міжособистісну взаємодію в соціальному середовищі [43].

Методика охоплює низку ключових факторів: стресовність, емоційну вразливість, ригідність мислення, агресивність та знижену саморегуляцію поведінки**.** Зазначені показники розглядаються як детермінанти конфліктної поведінки, які у своїй сукупності формують цілісне уявлення про схильність індивіда до виникнення конфліктів у професійній діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівні вираженості компонентів конфліктності за методикою «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1)

Показники	Низький рівень%	Середній рівень%	Високий рівень%
Загальний показник конфліктності ЗПК	28	52	20
Психофізіологічний КПф (стресовність)	24	56	20
Емоційний КЕм (емоційна вразливість)	30	50	20
Когнітивний ККо (ригідність мислення)	32	48	20
Конативний КПо (агресивність)	26	50	24
Контрольно- регулятивний ККр(знижена саморегуляція)	34	46	20

Аналіз узагальнених результатів за методикою ДИДІКО-1, проведеною серед 50 працівників бізнес-організації, дає змогу окреслити характерні психологічні тенденції, що впливають на конфліктну поведінку в професійному середовищі.

Згідно з отриманими результатами, у більшості досліджуваних працівників переважає середній рівень загальної схильності до конфліктності (52 %). Низький рівень конфліктності виявлено у 28 % респондентів, тоді як високий рівень зафіксовано у 20 % учасників дослідження.

Отримані дані свідчать про те, що для більшості працівників конфлікти не є ані домінуючою формою взаємодії, ані повністю відсутнім явищем. Конфліктна поведінка, як правило, має ситуативний характер та залежить від умов професійної діяльності й рівня психоемоційного навантаження.

Психофізіологічний компонент (стресовність) у більшості респондентів представлений середнім рівнем (56 %), що свідчить про наявність помірного рівня напруження та чутливості до стресових чинників у професійному середовищі. Високий рівень стресовності виявлено у 20 % працівників, що може підвищувати ризик емоційних зривів та конфліктних реакцій.

Емоційний компонент (емоційна вразливість) також характеризується домінуванням середнього рівня (50 %), що вказує на здатність більшості респондентів до емоційної регуляції за наявності підвищеної чутливості у напружених ситуаціях. Високий рівень емоційної вразливості зафіксовано у 20 % досліджуваних.

Когнітивний компонент (ригідність мислення) демонструє переважання середнього рівня (48 %), що може свідчить. Водночас у 20% респондентів спостерігається схильність до фіксованих способів мислення, що ускладнювати конструктивне вирішення конфліктів.

Конативний (поведінковий) компонент, представлений показником агресивності у поведінці, у 50 % респондентів перебуває на середньому рівні, тоді як високий рівень агресивності виявлено у 24 % учасників дослідження. Це

свідчить про наявність тенденції до активного, інколи напористого відстоювання власної позиції у конфліктних ситуаціях.

Контрольно-регулятивний компонент (знижена саморегуляція) характеризується домінуванням середнього рівня (46 %), що вказує на відносну здатність більшості працівників контролювати власну поведінку у конфлікті. Водночас у 20 % респондентів зафіксовано високий рівень зниженої саморегуляції, що може сприяти імпульсивним реакціям та ескалації конфліктів.

Отримані результати свідчать про те, що у досліджуваному колективі переважає середній рівень загальної схильності до конфліктності, що узгоджується з показниками за окремими компонентами конфліктної поведінки. Така структура конфліктності вказує на переважно адаптивний характер взаємодії працівників, за якого конфлікти виникають ситуативно та залежать від рівня стресу, емоційної напруги та особливостей саморегуляції.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність комплексного підходу до аналізу конфліктів у бізнес-організації та створюють підґрунтя для розробки психологічних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами та розвиток конструктивних стилів взаємодії.

Одним із ключових аспектів вивчення психологічних чинників конфліктів у бізнес-організаціях є аналіз стратегії поведінки, які використовують працівники у процесі взаємодії в умовах суперечностей. З цією метою в межах емпіричного дослідження було застосовано опитувальник Томаса-Кілмана, що ґрунтується на моделі п’яти базових стилів поведінки у конфлікті: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування, та які відображають співвідношення орієнтації на власні інтереси та інтереси іншої сторони. Подібний підхід до аналізу стратегій конфліктної поведінки представлений також у працях Л. В. Долинської [14].

Методика Томаса-Кілмана широко використовується в організаційній психології та менеджменті, оскільки дозволяє оцінити схильність до різних форм конфліктної поведінки та виявити домінантні стилі реагування, що

можуть впливати на ефективність міжособистісної взаємодії в колективі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівні вираженості стилів поведінки у конфлікті за методикою Томаса-Кілмана

Назва	Низький рівень %	Середній рівень%	Високий рівень %
Суперництво	34	52	14
Співпраця	22	58	20
Компроміс	26	54	20
Уникнення	30	50	20
Пристосування	32	52	16

Узагальнений аналіз результатів опитувальника Томаса-Кілмана, проведеного серед 50 працівників бізнес-організації, дозволяє окреслити переважні стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях у досліджуваній вибірці. Методика передбачає вимірювання рівня схильності до п’яти основних стилів реагування: сувперництво, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування.

Аналіз результатів за опитувальником Томаса–Кілмана показав, що у досліджуваній вибірці переважають конструктивні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях. Зокрема, стиль співпраці має середній та високий рівень вираженості у більшості респондентів (понад 60 % вибірки), що свідчить про орієнтацію працівників на спільний пошук рішень та врахування інтересів усіх сторін конфлікту.

Подібну тенденцію виявлено і щодо стилю компромісу, який на середньому рівні представлений у значної частини досліджуваних (54% вибірки). Це може свідчити про готовність до взаємних поступок у процесі врегулювання конфліктних ситуацій у професійному середовищі.

Стиль суперництва у більшості респондентів має середній рівень вираженості, тоді як високі показники цього стилю виявлено у меншої частини вибірки (до 20 %), що вказує на обмежене використання жорстких, конкурентних стратегій поведінки в конфлікті.

Водночас стилі уникнення та пристосування характеризуються переважно низьким рівнем вираженості (у межах 30% вибірки), а високі показники цих стилів спостерігаються лише у незначної частини респондентів (до 20 %). Це свідчить про відносно низьку схильність працівників до пасивного ухилення від конфліктів або односторонньої відмови від власних інтересів.

Загалом результати за методикою Томаса–Кілмана вказують на переважання адаптивних та соціально прийнятних стратегій поведінки в конфлікті, що є позитивним чинником для ефективної взаємодії в умовах бізнес-організації.

Результати опитувальника Томаса логічно доповнюють отримані дані попереднього дослідження: у більшості досліджуваних переважають середні рівні використання всіх стилів поведінки в конфлікті, з відносно більшою вираженістю стилів співпраці та компромісу. Це свідчить про орієнтацію працівників на пошук взаємоприйнятних рішень і прагнення до збереження ділових відносин, що відповідає середньому рівню конфліктності, зафіксованому методикою ДИДІКО-1. Низька частка високих показників стилю суперництва підтверджує відсутність домінування жорстких, агресивних стратегій поведінки у конфлікті.

У контексті дослідження психологічних чинників, що впливають на виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організаціях, важливим є аналіз рівня асертивності працівників. Асертивність розглядається як здатність особистості відкрито й упевнено відстоювати власні інтереси, водночас поважаючи права і позиції інших. Вона є важливою психологічною характеристикою, що сприяє ефективній професійній взаємодії, зниженню конфліктності та підтриманню конструктивного соціально-психологічного клімату в колективі.

З цією метою в межах емпіричного етапу дослідження було використано шкалу асертивності Ратуса (RAS) — валідний інструмент для кількісного оцінювання проявів асертивної поведінки у респондентів. У межах цього

дослідження результати подані як середні показники по групі, що відображають загальний рівень асертивності колективу.

Отримані результати за шкалою RAS дозволяють оцінити потенціал працівників до відкритої комунікації, здатність до конструктивного вираження незгоди, уміння відмовляти та відстоювати особисті межі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати за методикою Шкала асертивності Рейзаса (RAS)

Назва	Середнє	Стандартне відхилення	Мінімум
Рівень асертивності (бали)	23.66	7.4	12.0

Результати дослідження, отримані за шкалою асертивності Ратуса (RAS), демонструють середній рівень асертивності серед працівників бізнес-організацій. Середнє значення по вибірці становить 23,66 бала, що відповідає помірному рівню сформованості асертивної поведінки. При цьому мінімальний показник склав 12 балів, а максимальний — 35 балів, що вказує на наявність у вибірці як осіб із недостатнім рівнем упевненої комунікації, так і респондентів із високим рівнем асертивності.

За результатами методики «Шкала асертивності Ратуса» середнє значення рівня асертивності у вибірці становить 23,66 бала при стандартному відхиленні (SD = 7,4). Стандартне відхилення показників асертивності (SD = 7,4) свідчить про достатню варіативність рівня асертивності серед досліджуваних працівників, що вказує на неоднорідність вибірки та наявність як низьких, так і підвищених показників асертивної поведінки в межах бізнес-організації.

Наявність осіб із низькими показниками за шкалою RAS (нижче 16 балів) свідчить про потенційні труднощі у відкритому вираженні власних потреб, відстоюванні особистих меж і самопрезентації. Така поведінка в конфліктних ситуаціях може проявлятися у формі уникнення або надмірної поступливості, що знижує ефективність міжособистісної взаємодії та може сприяти накопиченню напруження. У той же час високий рівень асертивності у частини респондентів

(понад 30 балів) відображає сформовані навички конструктивної комунікації, уміння чітко й упевнено висловлювати власну позицію без порушення прав інших

Таким чином, результати за шкалою асертивності Ратуса, які характеризуються середнім рівнем асертивності, доповнюють загальну картину дослідження. Середній рівень асертивності свідчить про здатність працівників відстоювати власну позицію без надмірної агресії, що сприяє використанню компромісу та співпраці як провідних стратегій подолання конфліктів. Водночас варіативність показників асертивності може зумовлювати індивідуальні відмінності у стилях конфліктної поведінки.

Крім того, результати за шкалою RAS свідчать про доцільність цілеспрямованого розвитку асертивних навичок у частини працівників, зокрема шляхом упровадження психологічних тренінгів, коучингових програм або навчальних заходів, спрямованих на підвищення емоційної компетентності, розвиток навичок самопрезентації, конструктивної відмови та ведення діалогу в конфліктних ситуаціях. Формування стійкої асертивної поведінки може стати важливим ресурсом для підвищення ефективності врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі та поліпшення загального соціально- психологічного клімату в організації.

Попередній аналіз результатів за методикою ДИДІКО-1 та опитувальником Томаса–Кілмана дозволив охарактеризувати рівень загальної конфліктності та домінуючі стилі поведінки в конфлікті у працівників бізнес-організації. Показники асертивності, отримані за шкалою Ратуса, було проаналізовано з використанням методів описової статистики (середнє значення та стандартне відхилення), що дало змогу оцінити загальний рівень сформованості асертивної поведінки у вибірці.

Водночас описовий аналіз не дозволяє виявити характер взаємозв’язків між окремими компонентами конфліктності та поведінковими стратегіями реагування у конфлікті. У зв’язку з цим, наступним етапом дослідження стало

проведення кореляційного аналізу між показниками методики ДИДІКО-1 та стилями поведінки в конфлікті за опитувальником Томаса–Кілмана (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Кореляційний аналіз методики ДИДІКО-1 та опитувальника Томаса-Кілмана

Показники	Змагання	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
Загальна схильність до конфліктності	0.1	0.16	0.1	-0.29	-0.01
Психофізиологічний (Стресовність)	0,05	0,08	0,12	-0,21	0.02
Емоційний (Емоційна нестабільність)	0,08	-0.02	-0.04	0.2	-0.01
Когнітивний (Ригідність мислення)	0.01	0.07	-0.13	0.06	-0.39
Конативний (Агресивність)	0.09	-0.06	-0.24	0.02	-0.01
К - регулятивний (Знижена саморегуляція)	-0.02	0.05	0.08	0.11	0.03

Примітка. r — коефіцієнт кореляції Пірсона.

У таблиці наведено результати кореляційного аналізу між компонентами конфліктності за методикою ДИДІКО-1 та стилями поведінки в конфлікті за опитувальником Томаса - Кілмана, що дозволяє проаналізувати особливості взаємозв’язку між внутрішніми психологічними характеристиками особистості та її поведінкою у конфліктних ситуаціях.

Результати кореляційного аналізу показали наявність переважно слабких і помірних взаємозв’язків між компонентами конфліктності та стилями поведінки в конфлікті. Зокрема, загальна схильність до конфліктності має негативний зв’язок зі стилем уникнення (r = –0,29), що свідчить про зниження схильності до пасивного уникання конфліктних ситуацій за умов підвищення рівня конфліктності. Водночас виявлено слабкі позитивні зв’язки зі стилями співпраці (r = 0,16) та компромісу (r = 0,10), що може вказувати на прагнення частини респондентів до конструктивного врегулювання конфліктів.

Психофізіологічний компонент (стресовність) демонструє негативний зв’язок зі стилем уникнення (r = –0,21), що свідчить про активізацію поведінкових реакцій у конфлікті за умов підвищеного стресового навантаження.

Емоційний компонент (емоційна вразливість) позитивно корелює зі стилем уникнення (r = 0,20), що може бути пов’язано з прагненням емоційно чутливих осіб мінімізувати конфліктні ситуації як джерело додаткового психоемоційного напруження.

Когнітивний компонент (ригідність мислення) має виражений негативний зв’язок зі стилем пристосування (r = –0,39), що вказує на труднощі прийняття позиції іншого та зниження когнітивної гнучкості у конфліктних ситуаціях.

Конативний (поведінковий) компонент (агресивність у поведінці) негативно пов’язаний зі стилем компромісу (r = –0,24), що свідчить про зниження готовності до взаємних поступок у осіб зі схильністю до агресивних форм реагування.

Контрольно-регулятивний компонент (знижена саморегуляція) демонструє слабкі позитивні зв’язки зі стилями уникнення (r = 0,11) та компромісу (r = 0,08), що може вказувати на ситуативну змінність стилів поведінки залежно від рівня самоконтролю.

Таким чином, з метою поглибленого аналізу психологічних чинників конфліктної взаємодії в бізнес-організації було проведено кореляційний аналіз між компонентами конфліктності за методикою ДИДІКО-1 та стилями поведінки в конфлікті відповідно до опитувальника Томаса–Кілмана. Застосування кореляційного аналізу дозволило виявити взаємозв’язки між внутрішніми психологічними характеристиками особистості та особливостями її поведінки у конфліктних ситуаціях.

Результати аналізу показали наявність переважно слабких та помірних кореляційних зв’язків, що свідчить про багатофакторний характер конфліктної поведінки та відсутність жорсткої детермінації окремих стилів реагування лише одним психологічним компонентом.

Отримані результати кореляційного аналізу підтверджують, що стилі поведінки в конфлікті зумовлені комплексною взаємодією психофізіологічних, емоційних, когнітивних та регулятивних чинників.

Виявлені кореляційні зв'язки підтверджують доцільність спрямування психологічної роботи на розвиток навичок емоційної саморегуляції, когнітивної гнучкості та конструктивних стилів взаємодії, що стало підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо подолання конфліктів у бізнес-організації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено емпіричне дослідження психологічних чинників виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнювальних психодіагностичних методик, а саме: методику ДИДІКО-1 (О. О. Саннікова, Т. Ю. Ульянова), опитувальник стилів поведінки в конфлікті Томаса–Кілмана та шкалу асертивності Ратуса (RAS), що забезпечило багатовимірний аналіз конфліктної поведінки досліджуваних.

Результати дослідження за методикою ДИДІКО-1 дозволили виокремити психологічні чинники, що сприяють виникненню конфліктів у бізнес-організації, зокрема підвищений рівень загальної схильності до конфліктності, емоційну вразливість, когнітивну ригідність, агресивні поведінкові тенденції та знижену саморегуляцію. Саме ці компоненти зумовлюють напруженість міжособистісної взаємодії та підвищують ймовірність ескалації конфліктів у професійному середовищі.

Водночас аналіз результатів за опитувальником Томаса–Кілмана показав, що стилі співпраці та компромісу є провідними способами подолання конфліктних ситуацій у досліджуваній вибірці. Їх переважання свідчить про орієнтацію працівників на пошук взаємоприйнятних рішень, збереження ділових відносин та конструктивну взаємодію навіть за умов конфлікту.

Отримані дані за шкалою асертивності Ратуса доповнюють ці результати, оскільки середній рівень асертивності виступає важливим внутрішнім психологічним ресурсом, що забезпечує реалізацію стилів співпраці та компромісу без переходу до пасивного уникнення або жорсткого змагання.

Результати кореляційного аналізу між компонентами конфліктності та стилями поведінки в конфлікті засвідчили наявність статистично значущих взаємозв'язків між психологічними особливостями особистості та обраними стратегіями реагування у конфліктних ситуаціях. Це підтверджує детермінуючу роль особистісних чинників у процесі виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації та узгоджується з теоретичними положеннями, викладеними у першому розділі роботи.

Таким чином, отримані емпіричні дані підтвердили доцільність комплексного підходу до вивчення конфліктів у бізнес-організації та засвідчили, що рівень конфліктності, стиль поведінки в конфлікті та асертивність є взаємопов'язаними психологічними чинниками, які визначають ефективність подолання конфліктних ситуацій у професійному середовищі.

Крім того, результати емпіричного аналізу дали змогу виявити зони психологічного ризику та ресурсні точки в системі міжособистісної взаємодії працівників бізнес-організації, на основі яких можуть бути розроблені цілеспрямовані психологічні інтервенції, зокрема тренінги асертивності, програми розвитку емоційного інтелекту та комунікативної гнучкості, що сприятимуть підвищенню ефективності командної роботи та зниженню рівня конфліктності в бізнес-організації.

Обробка емпіричних даних здійснювалася з використанням методів математичної статистики, зокрема методів описової статистики та кореляційного аналізу, що забезпечило проведення кількісного й якісного аналізу результатів дослідження та формулювання узагальнених висновків.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОКОРЕКЦІЙНІ ЗАСОБИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ У БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Теоретико-методологічне обгрунтування психокорекційної програми подолання конфліктів

Організаційні конфлікти становлять складний багаторівневий феномен, який водночас є природним компонентом динаміки соціальної взаємодії у професійному середовищі та потенційною загрозою для стабільного функціонування колективу. У науковій літературі конфлікт у межах організації розглядається як зіткнення протилежних інтересів, цінностей, позицій чи поведінкових стратегій, що виникає між окремими індивідами або групами в контексті професійної діяльності [7, 51]. З психологічної точки зору, конфлікт виступає одночасно соціальною взаємодією та інтра- чи інтерперсональною напругою, що супроводжується емоційним переживанням, когнітивним переоцінюванням ситуації та зміною поведінкових реакцій.

Серед характерних особливостей організаційних конфліктів можна виокремити їх контекстуальну обумовленість (професійне середовище, організаційна структура, розподіл владних ролей), системну включеність у виробничий процес, а також наявність формалізованих рамок для їх розв’язання (регламенти, корпоративні політики, HR-процедури). Водночас, за даними емпіричних досліджень, психологічна складова конфлікту часто домінує над ситуативною, що виражається у загостренні емоційного реагування, порушенні комунікації, тенденціях до емоційного відсторонення або агресії [48].

Особливу складність для психокорекційного впливу становлять конфлікти, зумовлені особистісними особливостями учасників: високим рівнем ригідності мислення, зниженою емоційною саморегуляцією, агресивністю або низьким рівнем асертивності, що істотно ускладнює конструктивний діалог та процес досягнення компромісу. [7].

Зважаючи на викладене, організаційні конфлікти доцільно розглядати як мультифакторні психологічні утворення, в основі яких лежить взаємодія особистісних, міжособистісних та інституційних змінних [51]. Такий підхід обґрунтовує необхідність психокорекції не лише як реакції на конфлікт, а як інструменту профілактики та розвитку комунікативної компетентності працівників організації. Психологічна допомога в умовах конфлікту має бути спрямована на зниження емоційного напруження, формування навичок асертивної взаємодії та розвиток здатності до рефлексивного аналізу ситуації, що в сукупності підвищує ефективність функціонування колективу та підтримує позитивний соціально-психологічний клімат [11].

Психокорекція конфліктної поведінки в організаціях базується на інтеграції різних теоретичних підходів, що враховують як внутрішньоособистісні, так і соціально-контекстуальні чинники конфлікту [36].

Одним із провідних у сучасній практиці є когнітивно-поведінковий підхід, згідно **з** яким конфліктна поведінка зумовлена неадаптивними когнітивними схемами та автоматичними емоційними реакціями [6]. У межах цього підходу психокорекція спрямована на зміну ірраціональних переконань, розвиток навичок саморегуляції та конструктивного вирішення конфліктних ситуаціях.

Гуманістичний підхід (К. Роджерс, А. Маслоу) розглядає конфліктну поведінку як прояв фрустрованих базових психологічних потреб та акцентує увагу на створенні емпатійного, безпечного простору для саморозкриття особистості [40, 32].

У психодинамічному підході конфлікти трактуються як проекції внутрішньоособистісних суперечностей та несвідомих переживань, а психокорекція спрямована на усвідомлення глибинних мотивів і захисних механізмів [49]. Водночас застосування цього підходу в організаціях потребує адаптації до професійних та етичних обмежень.

У сучасній організаційній психології широко застосовуються групові психокорекційні форми — тренінги асертивності, емоційної компетентності та ефективної комунікації, які мають як корекційний, так і профілактичний ефект

Таким чином, психокорекція конфліктної поведінки в організаціях базується на поєднанні різних теоретичних підходів, які забезпечують як індивідуальну, так і системну роботу з конфліктними явищами. Оптимальним є використання інтегративного підходу, що враховує як особистісні, так і соціально-культурні чинники, а також поєднує техніки впливу на когнітивний, емоційний та поведінковий рівні.

Психокорекція конфліктної поведінки в організаційному середовищі передбачає застосування комплексу психологічних методів і технік, спрямованих на трансформацію деструктивних моделей взаємодії, розвиток навичок конструктивного спілкування та підвищення рівня емоційної та поведінкової саморегуляції. Ефективність корекційного впливу значною мірою залежить від того, наскільки обрані інструменти відповідають структурі конфлікту, індивідуальним характеристикам учасників і специфіці організаційного контексту [3, 37].

Одним із базових напрямів психокорекційної роботи в умовах конфлікту є розвиток асертивної поведінки. Асертивність — це здатність особистості відкрито, чітко й впевнено виражати власні думки, почуття й потреби, не порушуючи при цьому прав інших [38]. Низький рівень асертивності часто є передумовою як пасивно-унікальної, так і агресивної поведінки в конфліктних ситуаціях. З цією метою використовуються такі техніки, як тренування навичок конструктивного "Я-повідомлення", вправи на встановлення меж, метод «зламаної платівки», моделювання поведінки у складних міжособистісних ситуаціях [27].

Іншою важливою групою методів є ті, що спрямовані на регуляцію емоційного стану та зниження рівня агресивності. До них належать техніки релаксації (прогресивна м’язова релаксація, дихальні вправи), когнітивна переоцінка ситуації, контроль імпульсивної поведінки через ведення щоденника емоцій або використання метафор. Ефективними також вважаються методи емоційної саморегуляції, що включають розвиток навичок усвідомлення емоцій, відстеження тригерів і розширення репертуару емоційних реакцій. У межах

психокорекції конфліктної поведінки широко застосовуються комунікативно-орієнтовані техніки, що включають рольові ігри, інтерперсональні симуляції, зворотний зв’язок за моделлю SBI (situation–behavior–impact), а також методики розвитку емпатії, активного слухання та рефлексивного перефразування. Застосування таких технік дозволяє не лише знижувати напруження у взаємодії, а й сприяє формуванню атмосфери взаєморозуміння та психологічної безпеки [3].

Також важливим напрямом психокорекційної роботи в організаціях є психопросвітницька діяльність: короткі тренінги, семінари або міні-лекції, спрямовані на підвищення обізнаності працівників щодо природи конфліктів, стилів поведінки, механізмів проекції та психологічного захисту. Формування психологічної культури дозволяє значно знизити ймовірність хроніфікації конфліктів та сприяє створенню здорового комунікативного клімату [38].

Окреме місце серед корекційних інструментів посідає медіація — спеціалізована процедура за участі нейтральної третьої сторони, яка допомагає сторонам конфлікту дійти до взаємоприйнятного рішення. Хоча медіація формально не належить до суто психокорекційних методів, вона активно використовує психологічні інструменти — емпатійне слухання, модерацію, рефреймінг — і часто має глибокий терапевтичний ефект [37].

Таким чином, психокорекція конфліктної поведінки передбачає цілеспрямоване використання методів, орієнтованих на розвиток саморегуляції, комунікативної компетентності та конструктивного вирішення суперечностей. Комплексне застосування індивідуальних і групових технік дозволяє не лише зменшити прояви деструктивної поведінки, але й сприяє формуванню в працівників навичок відповідальної та зрілої взаємодії в умовах організаційного напруження [28].

3.2. Психокорекційна програма подолання конфліктів у бізнес-організації

Розробка психокорекційної програми подолання конфліктів у бізнес-організації ґрунтується на положеннях когнітивно-поведінкової, гуманістичної та соціально-психологічної теорій, які розглядають конфлікт як результат взаємодії індивідуально-психологічних особливостей особистості та умов міжособистісної взаємодії [17, 18].

Теоретичними передумовами розробки програми є уявлення про те, що ефективність подолання конфліктів значною мірою залежить від рівня емоційної саморегуляції, асертивності, когнітивної гнучкості та сформованості навичок конструктивної комунікації. Відповідно, психокорекційна робота спрямовується не лише на зниження деструктивних форм реагування, а й на розвиток адаптивних моделей поведінки у конфліктних ситуаціях [17].

Програма була розроблена з урахуванням результатів емпіричного дослідження, які засвідчили наявність у працівників середнього рівня загальної конфліктності, варіативності стилів поведінки у конфлікті та неоднорідного рівня асертивності. Отримані дані обумовили необхідність створення комплексної психокорекційної програми, спрямованої на профілактику ескалації конфліктів і формування конструктивних стратегій взаємодії [18].

Метою психокорекційної програми є зниження рівня деструктивної конфліктної поведінки та розвиток конструктивних способів взаємодії працівників бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

– підвищення рівня усвідомлення психологічних причин власної конфліктної поведінки;

– розвиток навичок емоційної саморегуляції у конфліктних ситуаціях;

– формування асертивної поведінки як альтернативи агресії та уникненню;

– тренування ефективних комунікативних стратегій вирішення конфліктів;

– розвиток емпатії та психологічної гнучкості у професійному спілкуванні.

Програма ґрунтується на принципах добровільної участі, психологічної безпеки, поетапності, систематичності, активної участі, зворотного зв’язку та адаптивності до умов конкретного бізнес-середовища. Дотримання зазначених принципів забезпечує створення безпечного простору для саморефлексії та особистісних змін учасників.

Реалізація програми передбачає використання групової форми роботи, що дозволяє моделювати реальні ситуації професійної взаємодії та опрацьовувати конфліктні сценарії у соціальному контексті. У процесі занять застосовуються різноманітні методи і техніки, зокрема групові дискусії, рольові ігри, вправи на розвиток емоційної саморегуляції, асертивного спілкування, активного слухання, а також проєктні та рефлексивні завдання.

Структура кожного заняття включає вступну частину (вітання, актуалізація правил групи, визначення очікувань), основну частину (психоосвітні елементи, виконання вправ, моделювання ситуацій) та завершальну частину, спрямовану на рефлексію отриманого досвіду, обговорення вражень і підведення підсумків. Така структура сприяє кращому засвоєнню матеріалу та інтеграції нових навичок у професійну діяльність учасників.

Програма складається з восьми тренінгових занять тривалістю по дві години кожне та охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти конфліктної поведінки. Логіка побудови програми передбачає поступовий перехід від психоосвіти та самодіагностики до відпрацювання навичок емоційної регуляції, асертивної поведінки, емпатії та конструктивної комунікації. Загальна структура програми представлена у таблиці. (Додаток Г)

Заняття 1.

Перший етап психокорекційної програми присвячений формуванню базового розуміння природи конфлікту та його психологічних особливостей в організаційному середовищі. Основною метою заняття є ознайомлення учасників із завданнями тренінгу, створення безпечної та довірливої атмосфери взаємодії, а також актуалізація індивідуального досвіду переживання конфліктних ситуацій у професійній діяльності.

Заняття розпочинається з вправи на знайомство та актуалізацію очікувань учасників, що сприяє зниженню напруження, встановленню міжособистісного контакту та формуванню мотивації до подальшої участі у програмі. Далі відбувається узгодження правил групової роботи, зокрема принципів конфіденційності, взаємної поваги та активної участі.

Основна частина заняття включає міні-лекцію, присвячену розгляду сутності конфлікту, його основних видів, стадій розвитку та функцій у бізнес-організації. Теоретичний матеріал подається у доступній формі та супроводжується груповою дискусією, у межах якої учасники аналізують типові конфліктні ситуації, що виникають у професійному середовищі.

Практичний блок заняття представлений вправами, спрямованими на усвідомлення власних стратегій поведінки у конфлікті, зокрема вправою «Моя стратегія», яка дозволяє учасникам проаналізувати типові способи реагування та їх наслідки для міжособистісної взаємодії.

Завершальним етапом заняття є рефлексивне обговорення, під час якого учасники психокорекційної програми узагальнюють отримані знання, діляться власними враженнями та формують особисті цілі подальшої участі у психокорекційній програмі.

З метою перевірки ефективності розробленої психокорекційної програми було застосовано формувальний експеримент. Загальну вибірку склали 50 працівників бізнес-організації, яких було поділено на експериментальну та контрольну групи по 25 осіб у кожній.

Учасники експериментальної групи були залучені до проходження психокорекційної програми подолання конфліктів, тоді як контрольна група впродовж дослідження не зазнавала цілеспрямованого психологічного впливу та функціонувала в умовах звичайної професійної діяльності. Формувальний експеримент проводився після завершення констатувального етапу дослідження та передбачав повторне психодіагностичне обстеження з метою аналізу динаміки досліджуваних показників.

3.3. Результати та ефективність впровадження профілактичних заходів подолання конфліктів

Розроблена психокорекційна програма подолання конфліктів у бізнес-організації є багаторівневою структурованою системою психологічного впливу, що ґрунтується на поєднанні когнітивно-поведінкових, гуманістичних та соціально-психологічних підходів [8, 15, 44]. Програма була впроваджена в експериментальній групі та спрямована на трансформацію деструктивних моделей реагування та охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти конфліктної взаємодії [44] .

Зміст програми побудовано за принципом поступового ускладнення та інтеграції психологічних знань і практичних навичок від усвідомлення природи конфлікту й особистісних особливостей його переживання до формування асертивної поведінки, емоційної саморегуляції та конструктивної комунікації. Програма включала вісім занять, кожне з яких поєднувало психологічні елементи, практичні вправи та рефлексивне обговорення[12, 51].

Очікувані результати впровадження програми полягали у зниженні рівня емоційної напруги у працівників експериментальної групи, зменшенні частоти деструктивних конфліктних реакцій, зростанні навичок асертивного спілкування, а також у підвищенні психологічної гнучкості та здатності до регуляції власного емоційного стану в напружених ситуаціях. Важливим результатом стало підвищення рівня психологічної обізнаності учасників щодо природи конфліктів та особистої відповідальності за якість професійної взаємодії [8, 51].

Ефективність реалізації програми значною мірою зумовлювалася добровільною участю працівників експериментальної групи, підтримкою з боку керівництва організації та використанням інтерактивних, емоційно залучаючих і рефлексивних методів роботи. Адаптація програми до специфіки професійного середовища та психологічного клімату організації сприяла підвищенню її практичної результативності.

З метою оцінки ефективності впровадженої психокорекційної програми було здійснено формувальний експеримент, у межах якого проведено порівняльний аналіз результатів психодіагностичного обстеження. Для цього застосовано комплекс психодіагностичних методик: методику «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1), опитувальник визначення стилів поведінки у конфлікті Томаса–Кілмана та Шкалу асертивності Ратуса (RAS).

Контрольна група участі у психокорекційній програмі не брала і повторному обстеженню не проходила, тому результати первинного емпіричного дослідження використовуються як контрольний фон для оцінки змін, зафіксованих в експериментальній групі після завершення формувального експерименту.

Результати діагностики за методикою «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1), отримані в експериментальній групі до початку формувального експерименту та після завершення психокорекційної програми, подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рівні вираженості компонентів конфліктності за методикою «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1)

Показники	Низький рівень%		Середній рівень%		Високий рівень%	
	До ф.е	Після ф.е	До ф.е	Після ф.е	До ф.е	Після ф.е
Загальний показник конфліктності ЗПК	28	40	52	50	20	10
Психофізіологічний КПф (стресовність)	24	35	56	55	20	10
Емоційний КЕм (емоційна вразливість)	30	42	50	50	20	8
Когнітивний ККо (ригідність мислення)	32	40	48	50	20	10
Конативний КПо (агресивність)	26	38	50	54	24	8
Контрольно-регулятивний ККр (знижена саморегуляція)	34	45	46	50	20	5

Аналіз результатів, представлених у таблиці 3.1, свідчить про наявність у більшості учасників середнього та високого рівнів загальної конфліктності. Особливо вираженими є показники психофізіологічної напруженості, емоційної вразливості та конативного компонента, що проявляється у схильності до імпульсивних та агресивних реакцій у конфліктних ситуаціях. Отримані дані підтверджують доцільність упровадження цілеспрямованого психологічного впливу з метою зниження конфліктності та розвитку навичок саморегуляції.

Порівняльний аналіз результатів, представлених у таблиці 3.1, засвідчує позитивну динаміку змін у рівнях вираженості компонентів конфліктності у працівників експериментальної групи після впровадження психокорекційної програми.

Так, за загальним показником конфліктності (ЗПК) до формувального експерименту переважав середній рівень (52 %), тоді як частка респондентів з високим рівнем конфліктності становила 20 %. Після завершення психокорекційної програми спостерігається зростання частки осіб з низьким рівнем загальної конфліктності до 40 % та зменшення кількості респондентів з високим рівнем до 10 %, що свідчить про зниження схильності до деструктивної конфліктної поведінки.

Аналогічна тенденція простежується за психофізіологічним компонентом конфліктності (стресовність). До початку програми високий рівень цього показника був зафіксований у 20 % досліджуваних, тоді як після формувального експерименту його частка знизилася до 10 %, а частка осіб з низьким рівнем зросла з 24 % до 35 %. Це вказує на підвищення стресостійкості та кращу здатність до регуляції фізіологічних проявів напруження у конфліктних ситуаціях.

За емоційним компонентом конфліктності (емоційна вразливість) також виявлено суттєві позитивні зрушення. Якщо до участі у програмі високий рівень емоційної вразливості спостерігався у 20 % респондентів, то після її завершення цей показник знизився до 8 %, водночас частка осіб з низьким рівнем зросла з 30

% до 42 %. Отримані дані свідчать про зменшення емоційної реактивності та підвищення здатності до емоційного контролю.

Аналіз когнітивного компонента (ригідність мислення) показав, що після формувального експерименту зменшилася кількість досліджуваних з високим рівнем ригідності (з 20 % до 10 %) та зросла частка осіб з низьким рівнем цього показника (з 32 % до 40 %). Це вказує на розвиток когнітивної гнучкості та здатності до альтернативного бачення конфліктних ситуацій.

Особливо виразна позитивна динаміка спостерігається за конативним компонентом конфліктності (агресивність). Частка респондентів з високим рівнем агресивних тенденцій зменшилася з 24 % до 8 %, тоді як кількість осіб з низьким рівнем зросла з 26 % до 38 %. Така динаміка підтверджує ефективність психокорекційних заходів, спрямованих на формування конструктивних моделей поведінки.

За контрольно-регулятивним компонентом (знижена саморегуляція) також зафіксовано значні зміни: після проходження програми частка респондентів з низьким рівнем зросла з 34 % до 45 %, а з високим рівнем — зменшилася з 20 % до 5 %. Це свідчить про підвищення здатності до самоконтролю, планування власних реакцій та усвідомленого регулювання поведінки в умовах конфлікту.

Таким чином, результати порівняльного аналізу за методикою ДИДІКО-1 підтверджують ефективність розробленої психокорекційної програми у зниженні рівня загальної конфліктності та вираженості її основних компонентів. Після впровадження програми зафіксовано позитивну динаміку зменшення показників емоційної вразливості, агресивності, стресовності, ригідності мислення, а також підвищення рівня саморегуляції, що свідчить про трансформацію деструктивних психологічних чинників у більш адаптивні та конструктивні форми реагування у міжособистісній взаємодії працівників бізнес – організації.

Водночас зниження внутрішньої конфліктності особистості не завжди автоматично означає зміну зовнішніх поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях. Тому для більш повної оцінки ефективності психокорекційної

програми доцільним є аналіз трансформації стилів поведінки у конфлікті, які безпосередньо відображають способи реагування працівників у реальних професійних ситуаціях.

З огляду на це, наступним етапом порівняльного аналізу стало дослідження змін у рівнях вираженості стилів поведінки в конфлікті за методикою Томаса–Кілмана до та після формувального експерименту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рівні вираженості стилів поведінки у конфлікті за методикою Томаса-Кілмана (до та після формувального експерименту)

Стиль поведінки	Низький рівень %		Середній рівень%		Високий рівень %	
	До ф.е	Після ф.е	До ф.е	Після ф.е	До ф.е	Після ф.е
Суперництво	34	44	52	46	14	10
Співпраця	22	12	58	48	20	40
Компроміс	26	20	54	45	20	35
Уникнення	30	40	50	45	20	15
Пристосування	32	43	52	47	16	10

Аналіз результатів, поданих у таблиці 3.2, свідчить, що до початку формувального експерименту у вибірці домінували середні рівні вираженості всіх стилів поведінки у конфлікті. Водночас частка осіб із високим рівнем стилів співпраці та компромісу була відносно невисокою , що може вказувати на недостатній розвиток навичок партнерської взаємодії та орієнтації на спільне вирішення проблем. А частка респондентів з високим рівнем уникнення та пристосування відображає тенденцію до пасивних або поступливих стратегій у конфліктних ситуаціях.

Порівняльний аналіз результатів, представлених у таблиці 3.2, до та після реалізації психокорекційної програми засвідчив наявність позитивних змін у структурі конфліктної поведінки досліджуваних. Отримані дані свідчать про

зменшення частоти використання деструктивних та неадаптивних стратегій і водночас про зростання поширеності конструктивних стилів взаємодії.

Зокрема, після формувального експерименту зафіксовано зниження частки респондентів з високим рівнем стилю суперництва (з 14 % до 10 %) та зростання частки осіб з низьким рівнем його вираженості (з 34 % до 44 %). Така динаміка свідчить про зменшення тенденції до жорсткого відстоювання власних інтересів за рахунок іншої сторони та про послаблення конфронтаційних форм реагування у конфліктних ситуаціях.

Водночас суттєві позитивні зміни простежуються щодо стилю співпраці, який вважається найбільш конструктивним. Після участі у психокорекційній програмі частка досліджуваних з високим рівнем співпраці зросла з 20 % до 40 %, тоді як частка осіб з низьким рівнем цього стилю зменшилася з 22 % до 12 %. Це свідчить про формування орієнтації на пошук взаємовигідних рішень, готовність до діалогу та врахування позиції іншого учасника взаємодії.

Аналогічна позитивна динаміка зафіксована і щодо стилю компромісу. Після формувального експерименту частка респондентів з високим рівнем компромісної поведінки зросла з 20 % до 35 %, що вказує на розвиток здатності до гнучкого узгодження інтересів та зниження категоричності у конфліктних ситуаціях.

Важливим результатом є також зменшення вираженості стилю уникнення. Частка осіб з низьким рівнем цього стилю зросла з 30 % до 40 %, тоді як частка з високим рівнем зменшилася з 20 % до 15 %. Це може свідчити про підвищення готовності респондентів до відкритого обговорення проблемних ситуацій замість їх ігнорування або відкладання.

Щодо стилю пристосування, після участі у програмі спостерігається зростання частки досліджуваних з низьким рівнем його вираженості (з 32 % до 43 %) та зменшення частки осіб з високим рівнем (з 16 % до 10 %). Така тенденція вказує на зниження схильності до надмірної поступливості та самопригнічення власних потреб у міжособистісній взаємодії.

Зміни у стилях поведінки в конфлікті, зафіксовані за методикою Томаса–Кілмана, відображають позитивну трансформацію зовнішніх поведінкових стратегій працівників у ситуаціях міжособистісного напруження. Проте ефективність конструктивної взаємодії в конфлікті визначається не лише обраною стратегією реагування, а й внутрішньою здатністю особистості відкрито, впевнено та екологічно відстоювати власну позицію без порушення меж іншого.

У цьому контексті ключового значення набуває рівень асертивності як інтегративної особистісної характеристики, що поєднує впевненість у собі, емоційну саморегуляцію та повагу до партнера по взаємодії. Саме асертивність забезпечує реалізацію стилів співпраці та компромісу на практиці й запобігає переходу до агресивних або пасивних форм поведінки.

З огляду на це, завершальним етапом оцінки ефективності психокорекційної програми став порівняльний аналіз показників асертивності працівників бізнес-організації за шкалою асертивності Ратуса (Rathus Assertiveness Schedule, RAS), отриманих до та після участі у формувальному експерименті (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати за методикою Шкала асертивності Рейзаса (RAS)

Рівень асертивності	До формувального експерименту (бали)	Після формувального експерименту (бали)
Середнє	23.66	28.14
Стандартне відхилення	7.4	6.12
Мінімум	12	16

За результатами оцінки рівня асертивності за шкалою Ратуса (RAS) середнє значення до участі у психокорекційній програмі становило 23,66 бала (SD = 7,40), тоді як після проходження тренінгу воно зросло до 28,14 бала (SD = 6,12). Отримані показники свідчить про позитивну динаміку розвитку асертивної поведінки, що проявляється у зростанні впевненості респондентів у праві на

самовираження, здатності до побудови рівноправного діалогу без порушення психологічних меж іншого та підвищенні рівня самоповаги у контексті міжособистісної взаємодії.

Порівняльний аналіз результатів, отриманих на початковому та підсумковому етапах дослідження, дав змогу простежити виразну позитивну динаміку змін у показниках, що характеризують рівень конфліктної поведінки, особливості емоційно-поведінкового реагування та сформованість конструктивних стратегій взаємодії у конфліктних ситуаціях [20].

Отримані результати кількісного аналізу свідчать про загальне зниження рівня деструктивної конфліктності та одночасне зростання соціально адаптивних ресурсів у працівників бізнес – організації. Узагальнення даних дозволяє стверджувати, що участь у психокорекційній програмі сприяла розвитку емоційної саморегуляції, усвідомленості власних реакцій, асертивності та здатності до конструктивної комунікації в конфліктних ситуаціях. [8].

Для більш повної оцінки ефективності психокорекційної програми кількісні результати були доповнені аналізом якісних даних — суб'єктивних вражень і рефлексивних відгуків учасників, отриманих у формі письмових анкет, відкритих запитань та усного обговорення під час заключного заняття. Залучення якісного виміру дозволило не лише зафіксувати статистично значущі зміни у показниках, а й проаналізувати особистісне ставлення учасників до змісту програми, рівень мотивації до змін і характер внутрішніх психологічних трансформацій [44].

Більшість респондентів (86%) оцінили участь у програмі як практично значущу та корисну для професійної діяльності. Учасники підкреслювали актуальність тематики занять, прикладну спрямованість вправ і можливість обговорення власного досвіду у безпечному психологічному середовищі. Особливо високі оцінки отримали модулі, присвячені розвитку навичок емоційної саморегуляції, асертивної поведінки та рольовому моделюванню конфліктних ситуацій.

Позитивна динаміка простежувалася також у зміні ставлення учасників до самого феномену конфлікту. Якщо на початковому етапі дослідження конфлікт переважно сприймався як негативне явище або загроза стабільності взаємин, то за підсумками програми респонденти частіше характеризували його як потенційне джерело розвитку, можливість удосконалення комунікації та виявлення проблемних аспектів командної взаємодії [21, 25].

Окремо слід відзначити зростання рівня рефлексивності учасників. Більшість із них повідомляли про підвищення усвідомлення власних емоційних і поведінкових реакцій у конфліктних ситуаціях, а також про формування здатності до самоспостереження та паузи перед реагуванням. Це свідчить про внутрішнє засвоєння ключових компонентів програми та формування більш стійких установок на конструктивну модель поведінки.

Таким чином, результати якісного та кількісного аналізу узгоджуються між собою і підтверджують ефективність психокорекційної програми як інструменту психопрофілактики та подолання деструктивних форм конфліктної поведінки в організаційному середовищі [8]. Програма сприяє розвитку внутрішніх механізмів саморегуляції, зниженню емоційної реактивності та розширенню репертуару конструктивних стратегій взаємодії.

Узагальнення результатів формувального експерименту створює підґрунтя для формулювання практичних рекомендацій щодо використання психокорекційної програми як елемента системи внутрішнього навчання та профілактики конфліктів у бізнес-організаціях**.**

Практичні рекомендації щодо впровадження психокорекційної програми подолання конфліктів у бізнес-організації**.**

1.Запроваджувати психокорекційні та психопрофілактичні програми на регулярній основі, орієнтуючись не лише на подолання вже наявних конфліктів, а й на їх попередження, зокрема у підрозділах з підвищеним рівнем відповідальності та стресового навантаження.

2.Поєднувати психоосвітні, тренінгові та рефлексивні методи психологічної роботи, що дозволяє комплексно впливати на когнітивний,

емоційний і поведінковий компоненти конфліктної поведінки та забезпечує більш стійкий корекційний ефект.

3.Приділяти особливу увагу розвитку навичок емоційної саморегуляції та асертивності працівників, оскільки саме ці психологічні характеристики продемонстрували найбільш виражену позитивну динаміку та виступають ключовими ресурсами конструктивної міжособистісної взаємодії.

4.Використовувати рольові ігри, моделювання конфліктних ситуацій та аналіз реальних професійних кейсів, що підвищує практичну спрямованість занять і сприяє переносу набутих навичок у повсякденну професійну діяльність.

5.Забезпечувати підтримку реалізації психокорекційної програми з боку керівництва організації, що сприяє формуванню культури відкритого діалогу, відповідального ставлення до міжособистісної взаємодії та підвищує мотивацію працівників до участі у психологічних заходах.

6.Проводити періодичну повторну психодіагностику рівня конфліктності та стилів поведінки у конфліктних ситуаціях з метою оцінки довгострокової ефективності програми та своєчасного коригування її змісту відповідно до актуальних потреб колективу.

Висновок до розділу 3

У межах розділу було розглянуто можливості психокорекційного впливу на подолання конфліктів у бізнес-організації та обґрунтовано доцільність комплексного психологічного підходу до оптимізації міжособистісної взаємодії у професійному середовищі. Особливу увагу приділено розвитку емоційної саморегуляції, асертивності, комунікативної компетентності та психологічної гнучкості працівників як ключових ресурсів конструктивного реагування у конфліктних ситуаціях.

Запропонована психокорекційна програма має цілісну та логічно вибудувану структуру й охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий рівні конфліктної взаємодії. Поєднання психоосвітніх, тренінгових і рефлексивних

методів створює умови для усвідомлення власних конфліктних реакцій, перегляду неадаптивних установок і формування більш ефективних моделей поведінки у складних комунікативних ситуаціях.

Отримані результати після впровадження програми засвідчили позитивну динаміку психологічних показників учасників. Зокрема, спостерігається зменшення проявів агресивності, емоційної вразливості, стресовності та труднощів саморегуляції, а також зростання частки осіб із помірним і низьким рівнями конфліктності. Виявлені зміни свідчать про підвищення здатності працівників до більш усвідомленого контролю власних емоційних і поведінкових реакцій.

Аналіз стилів поведінки у конфлікті показав зростання орієнтації на співпрацю та компроміс і водночас зменшення використання неадаптивних стратегій, таких як суперництво та уникнення. Позитивна динаміка показників асертивності додатково підтверджує розвиток уміння впевнено й відповідально відстоювати власну позицію з урахуванням потреб та меж інших, що є важливою умовою конструктивної взаємодії в організаційному середовищі.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок про ефективність запропонованої психокорекційної програми як практичного інструменту психопрофілактики та подолання конфліктів. Її впровадження сприяє покращенню міжособистісних стосунків, підвищенню якості комунікації та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в бізнес-організації.

ВИСНОВОКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження психологічних чинників виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації, а також обґрунтовано можливості психокорекційного впливу, спрямованого на оптимізацію міжособистісної взаємодії у професійному середовищі. Поставлену мету дослідження досягнуто, а всі визначені завдання послідовно реалізовано.

У результаті теоретичного аналізу наукових джерел встановлено, що конфлікт у бізнес-організації є складним багатовимірним феноменом, який поєднує соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Конфліктна взаємодія зумовлюється не лише об’єктивними умовами професійної діяльності (розподілом ролей, ресурсів, відповідальності, організаційною структурою), а й індивідуально-психологічними особливостями учасників взаємодії. Узагальнення положень психодинамічних, когнітивно-поведінкових, гуманістичних і соціально-психологічних теорій дозволило розглядати конфлікт як процес, що відображає внутрішні суперечності особистості, особливості сприйняття ситуації та обрані стратегії поведінки у складних міжособистісних умовах.

Емпіричне дослідження, проведене на базі бізнес-організації, підтвердило значущу роль особистісних психологічних чинників у виникненні та перебігу конфліктів. Аналіз результатів за методикою «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1) засвідчив наявність у частини працівників підвищеного рівня конфліктності, що проявляється через емоційну вразливість, агресивні тенденції, когнітивну ригідність і недостатню сформованість навичок саморегуляції. Такі особливості підвищують напруженість міжособистісної взаємодії та створюють передумови для ескалації конфліктних ситуацій у професійному середовищі.

Разом із тим результати опитувальника Томаса–Кілмана показали, що в досліджуваній вибірці переважають відносно конструктивні стилі поведінки у конфлікті — співпраця та компроміс, що свідчить про орієнтацію працівників на

збереження ділових відносин і пошук взаємоприйнятних рішень. Дані, отримані за шкалою асертивності Ратуса, доповнили загальну картину, виявивши середній рівень асертивності як важливий психологічний ресурс, що забезпечує можливість реалізації конструктивних стратегій поведінки без переходу до пасивного уникнення або жорсткого змагання.

Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між рівнем конфліктності та стилями поведінки у конфлікті, що доводить детермінуючу роль особистісних чинників у процесі виникнення та подолання конфліктів у бізнес-організації. Отримані емпіричні результати узгоджуються з теоретичними положеннями, викладеними в першому розділі роботи, та підтверджують доцільність комплексного підходу до аналізу конфліктної поведінки.

На основі результатів теоретичного й емпіричного аналізу було розроблено психокорекційну програму подолання конфліктів у бізнес-організації, спрямовану на розвиток емоційної саморегуляції, асертивності, комунікативної компетентності та психологічної гнучкості працівників. Програма має цілісну структурно-логічну побудову, охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий рівні конфліктної взаємодії та реалізується у формі групової роботи, що дозволяє моделювати реальні ситуації професійного спілкування.

Результати формувального експерименту підтвердили ефективність запропонованої психокорекційної програми. Після її впровадження зафіксовано позитивну динаміку показників конфліктності, зниження проявів агресивності, емоційної напруженості та підвищення рівня саморегуляції. Водночас спостерігалося зростання орієнтації на співпрацю та компроміс як провідні стратегії поведінки у конфлікті, а також підвищення рівня асертивності, що свідчить про формування більш зрілих і конструктивних моделей міжособистісної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А. Я., Шипілов А. І. Конфліктологія : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 336 с.

2. Бандурка О. М., Бочарова С. П. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2006. - 368 с.

3.Батмен Т., Снелл С. Менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 720 с.

4. Бондарчук О. І. Психологія управління. Київ: Науковий світ, 2018. 320 с.

5. Бек А. Т. Когнітивна терапія та емоційні розлади. Київ: Основи, 2010.- 400 с.

6. Бордуновська Л.А. Психологія організаційних конфліктів: навчальний посібник. 2018. -198 с.

7. Бандура А. Соціально-когнітивна теорія особистості. Київ : Либідь, 2014. – 320 с.

8.Гірняк А. Н. Психологія управління конфліктами в організації : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 240 с.

9. Гребенюк Н. О. Організаційна психологія: конфлікти та управління ними. Львів: ЛНУ, 2021. – 240 с.

10. Дарендорф Р. Сучасний соціальний конфлікт. Київ : Ніка-Центр, 2016.- 312 с.

11. Дерій Наталя, Коваленко Інна «Психологічні особливості превенцій емоційного вигорання й розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі» // матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Луцьк, 16 січ. 2024 р. URL: https://www.inforum.in.ua/docs/202503201103423.pdf.

12. Дойч М. Конфлікт: продуктивні та деструктивні процеси. Київ: Либідь, 2017. – 304 с.

13. Дуткевич Т. В. Психологія конфлікту : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. - 280 с.

14. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: Навчальний посібник. Київ: Каравела, 2023 – 304 с.

15. Елліс А. Раціонально-емоційна поведінкова терапія. Київ : Основи, 2016. – 296 с.

16. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: Навчальний посібник. Київ: Каравела, 2023 – 304 с.

17. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львівська політехніка, 2022 - 160 с.

18. Зарицька В. В. Психологія конфлікту. Університетська книга «Україна.» 2025 - 380 с.

19. Карамушка Л. М. Психологія управління організаціями. Київ : Логос, 2015. – 384 с.

20. Ковальчук З. С. Методологія та організація психологічних досліджень : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2013. – 312 с.

21. Козер Л. Функції соціального конфлікту. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 256 с.

22. Кочарян О. С. Психологічні механізми захисту особистості. Харків : ХНУ, 2013. - 220 с.

23. Левін К. Теорія поля в соціальних науках. Київ : Інститут психології НАПН України, 2015. – 280 с.

24.Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв’язання. Економіка та суспільство. 2022, №35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1071/1028/

25. Ложкін Г. В., Волянюк Н. Ю. Психологія конфлікту : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2010. – 336 с.

26. Маклаков А. Г. Загальна психологія. Київ : Професіонал, 2017. 592 с.

27 Максименко С. Д. Психологія емоцій і почуттів. Київ Логос, 2015. - 400

28. Максименко С. Д. Психологія особистості : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. – 520 с.

29. Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Т. 1. Київ : Політвидав України, 2017. – 720 с.

30.Мартинюк А. І. Патопсихологія: навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2021.- 208 с

31. Марценюк М.О. Стресостійкість як важлива умова розвитку особистості студента. Global science and education in the modern realities, 2020, 387 – 390 с.

32. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: Кондор, 2019. - 352 с.

33. Москалець В. П. Психологія мотивації. Київ : Кондор, 2014. - 304 с.

34. Москалець В. П. Психологія особистості: навчальний посібник
Київ : Кондор, 2014. - 312 с.

35.Мостенська Т. Л. Основні причини виникнення міжособових та організаційних конфліктів в організації Теоретичні та прикладні питання економіки, 2010.-Вип.21.-С .188-192.

36. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія. Львів : Світ, 2018. 448 с.

37.Орбан-ЛембрикЛ.Е.Психологія управління: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2010. - 544 с.

38. Орбан-Лембрик Л. Е.Соціальна психологія Київ : Либідь, 2004. - 576 с.

39. Партико Н. В Психологія конфліктів. Львівська політехніка, 2019 – 187с.

40. Роджерс К. Погляд на психотерапію. Львів: Свічадо, 2007. - 288 с.

41. Роббінс С. Організаційна поведінка. Київ : Основи, 2019. – 640 с.

42. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки особистості. Київ : Академвидав, 2016. – 320 с.

43. Саннікова О. П., Т.Ю. Ульянова. Результати апробації методики «Диференційна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО). Наука і освіта. 2016. №2-3; 61-67с.

44. Саннікова О. П., Ульянова Т. Ю. «Психокорекційна програма подолання конфліктності» . Наука і освіта.2016. №2–3. — 7 с.

45. Титаренко О. О., Титаренко Д. М. Конфліктологія. Кондор, 2021 – 278 с.

46. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості. Київ : Либідь, 2003.368 с.

47. Томащук Ю.А., Валецький Ю.М., Калинчук С.В. Опанування комунікативних та організаційних навичок за допомогою визначення базового рівня розвитку комунікативних та організаційних схильностей у студентів медичних коледжів та практикуючих медичних сестер. Colloquium-Journal, 2024, 9(202), 103 – 107 с.

48. Фрідман Л. М. Психологія конфлікту в організаціях. Харків: Гуманітарний центр, 2019. – 256 с.

49. Фрейд З. Вступ до психоаналізу. Харків: Фоліо, 2018. – 512 с.

50. Яценко Т. С. Психологія несвідомого. Київ : Либідь, 2015. 256 с.

51. Шнайдер О.М. Організаційна психологія: конфлікти та шлячхи їх подолання. Харків, 2020. - 220 с.

52. Rathus S. A. A schedule for assertive behavior // Behavior Therapy. — 1973. — Vol. 4. — P. 398–406.

53. Coser L. The Functions of Social Conflict. New York : Free Press, 1956. 188

54. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument New York : XICOM, 1974.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності» (ДИДІКО-1), розроблена О.П. Санніковою та Т.Ю. Ульяновою.

Інструкція для заповнення:

Перед Вами опитувальник, що містить 50 тверджень (по 10 тверджень на кожен показник), серед яких наявні прямі та зворотні формулювання. До кожного твердження запропоновано чотири варіанти відповідей: «безумовно, так», «мабуть, так», «мабуть, ні», «безумовно, ні».

Ваше завдання — уважно прочитати кожне твердження та обрати той варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашим відчуттям і типовій поведінці. Обрану відповідь необхідно позначити у бланку відповідей, дотримуючись відповідності номерів тверджень.

Просимо відповідати відверто. Отримані результати є конфіденційними та використовуються лише в наукових цілях. Якщо інструкція є незрозумілою, прочитайте її ще раз.

Перелік тверджень для відповіді:

1. Як правило, ще до початку конфлікту, що наближається, я відчуваю себе вже утомленим і спустошеним

2. У суперечці я відчуваю прилив енергії і повноту сил

3. Завжди під час суперечки у мене частішає серцебиття

4. Звичайно конфлікт з ким-небудь, супроводжується у мене відчуттям здавлених грудей та грудкою в горлі

5. Я відчуваю болі в шлунку, коли конфліктую з ким-небудь

6. Звичайно конфліктна ситуація і навіть скандал не викликають у мене відчуття фізичної напруженості

7. Коли я сперечаюсь з ким-небудь, у мене потіють долоні, з’являється відчуття жару

8. При будь-якому конфлікті у мене перехоплює дух, збивається ритм дихання 9. У конфліктній ситуації моє тіло напружене і «натягнуте як струна»

10. Коли я сперечаюсь з ким-небудь, я завжди фізично відчуваю неспокій

11. Будь-який програш мене дратує

12. Мене дратує, коли мені суперечать

13. Іноді я відчуваю, що від люті готовий(а) «видряпати очі»

14. Мене дратують тупі і нетямущі люди

15. У гніві можу образити людину

16. Я злюся, коли мене відволікають від роботи по дурницях

17. Я відчуваю себе пригніченим і приниженим, коли програю суперечку

18. Я не терплю невиконання моїх вказівок або прохань

19. Зазвичай у суперечці у мене виникає ціла гамма емоцій

20. Я не терплю зневажливого ставлення до моєї думки

21. Я рідко думаю про наслідки, коли з кимось сварюся

22. Думка інших в суперечці для мене не має значення

23. Я думаю, що без конфліктів неможливо досягти своїх цілей в житті

24. Я завжди наперед продумую свою поведінку в конфліктній ситуації

25. Мені обтяжливі думки про те, що я програв у суперечці

26. Я не завжди можу передбачати конфліктну для мене ситуацію

27. Для мене важливо переконати іншого, що він не правий

28. Думаю, що я неконфліктна людина

29. Я швидко забуваю про свої конфлікти і сварки з іншими людьми

30. Я завжди в думках аналізую свою поведінку в конфліктній ситуації, що відбулася зі мною

31. Якщо у мене є претензії до когось, то я відкрито їх висловлюю

32. У суперечці з людьми я можу бути переконливим

33. Я завжди і словом і справою прагну довести свою правоту

34. Якщо мене хтось дратує, я не приховую цього

35. По моїй поведінці завжди можна зрозуміти, що у мене з кимось зіткнулися інтереси

36. Багато хто говорить, що у мене «гостра мова»

37. Під мою гарячу руку краще не потрапляти

38. Мене дуже важко спровокувати на конфліктну поведінку

39. Деколи, в конфліктній ситуації, я здійснюю несподівані, і навіть ризиковані дії

40. Я досить часто не по своїй волі потрапляю в конфліктні ситуації

41. Зазвичай я можу змінити тему розмови для запобігання конфлікту

42. У суперечці з людьми я можу наговорити багато зайвого

43. Я легко зберігаю спокій в більшості конфліктних ситуацій

44. Мені важко понизити своє «загострення пристрастей», коли мій співбесідник грубий і не має рацію

45. В процесі навіть затяжної сварки з легкістю можу перетворити все на жарт

46. Зазвичай, я не ухвалюю поспішних рішень в суперечці, щоб з часом все добре обдумати

47. Мені завжди вдається контролювати свій гнів і роздратування навіть під час гострого конфлікту із співбесідником

48. Я часто розплачуюся за свою різкість і грубість при з'ясуванні стосунків

49. Я завжди знаю, коли треба «усмирити» свій запал і не посваритися із співбесідником

50. У суперечці я часто втрачаю над собою контроль

Обробка та інтерпретація результатів:

Обробка результатів здійснюється відповідно до ключа методики. Кожне твердження оцінюється за наступною шкалою:

«безумовно, так» — 4 бали;

«мабуть, так» — 3 бали ;

«мабуть, ні» — 1 бал;

«безумовно, ні» — 0 балів.

Підрахунок «сирих» балів проводиться окремо за кожною шкалою шляхом підсумовування балів за відповідними індикаторами. Максимально можлива оцінка за кожним показником становить 40 балів, мінімальна — 0 балів.

Загальний показник конфліктності (ЗПК) обчислюється як середнє арифметичне значень чотирьох шкал (без урахування психофізіологічного показника) за формулою:

ЗПК = (КЕм + ККо + КПо + ККР): 4

Ключ – дешифратор до оригінальної методики «Диференціальна діагностика схильності до конфліктів»

№	Показники конфліктності	Прямі твердження	Зворотні
1.	КПф – психофізіологічний показник	1,2,3,4,5,7,8,9,10	6
2.	КЕм – емоційний показник	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	
3.	ККо – когнітивний показник	21,22,23,24,25,26,27,30	28,29
4.	КПо – поведінковий показник	31,32,33,34,35,36,37,39,40	38
5.	ККр – контрольно-регулятивний показник	41,43,45,46,47,49	42,44,48,50

Додаток Б

Опитувальник визначення стилів поведінки у конфлікті Томаса-Кілмана.

Інструкція:

Досліджуваним пропонується на опрацювання 30 пар тверджень, що описують різні способи поведінки у конфліктних ситуаціях.

У кожній парі тверджень оберіть лише один варіант відповіді (А або Б), який найбільше відповідає вашій типовій поведінці.

Правильних чи неправильних відповідей не існує. Важливо обрати те, що найхарактерніше для вас. Відповідайте швидко, не роздумуючи довго над кожним пунктом.

Перелік тверджень для відповіді:

1. а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5. а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6. а) Я намагаюся уникнути прикрощів.

б) Я намагаюся досягти свого.

7. а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я насамперед намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9. а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10. а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) Насамперед я намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12. а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13. а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14. а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19. а) Передусім я намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв’язати його остаточно.

20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21. а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22. а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23. а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.

24. а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25. а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26. а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27. а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30. а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Обробка та інтерпретація результатів:

Кожна відповідь оцінюється в 1 бал відповідному стилю поведінки.

Суперництво 1А, 4А, 7Б, 10А, 13Б, 16А, 19А, 22Б, 25А, 28А

Співпраця 2А, 5Б, 8А, 11Б, 14А, 17Б, 20А, 23Б, 26Б, 29А

Компроміс 3А, 6А, 9Б, 12Б, 15А, 18Б, 21А, 24А, 27Б, 30Б

Уникнення 1Б, 4Б, 7А, 10Б, 13А, 16Б, 19Б, 22А, 25Б, 28Б

Пристосування 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14Б, 17А, 20Б, 23А, 26А, 29Б

За кожним стилем можна підрахувати кількість балів за відповідями респондентів та визначити рівень вираженості стилю. Максимальна кількість балів - 12, мінімальна - 0

Кількість балів	Рівень вираженості
0–4	Низький
5–8	Середній
9–12	Високий

Високий рівень – стиль є домінантним у поведінці респондента ;

Середній рівень – стиль використовується ситуативно;

Низький рівень – стиль маловиражений або нехарактерний.

Додаток В

Шкала асертивності Ратуса (Rathus Assertiveness Schedule, RAS)

Інструкція:

Вам пропонується 30 тверджень, що описують типові життєві ситуації. Оцініть, наскільки кожне твердження відповідає Вашій звичній поведінці, використовуючи шкалу від –3 до +3, де +3 означає «дуже схоже на мене», а –3 — «зовсім не схоже на мене». Правильних чи неправильних відповідей не існує.

Перелік тверджень для відповіді:

1. Мені важко підійти до людини, яка мені подобається.
2. Мені приємно брати участь у соціВльних зустрічах.
3. Мені важко висловлювати незгоду з людьми, яких я поважаю.
4. Я дозволяю іншим скористатися собою занадто легко.
5. Мені легко заводити розмову з незнайомими людьми.
6. Я уникаю висловлювати свої почуття, якщо це може спричинити конфлікт.
7. Мені важко попросити когось про послугу.
8. Мені подобається відстоювати свою точку зору в обговореннях.
9. Я відстоюю себе, коли хтось намагається скористатися моєю добротою.
10. Мені важко відмовити, коли просять про щось.
11. Я почуваюся напружено в соціальних ситуаціях.
12. Я готов(а) сказати людині, якщо вона поводиться несправедливо.
13. Я почуваюся впевнено, висловлюючи свої почуття.
14. Мені подобається брати на себе лідерську роль у групі.
15. Я вмію приймати компліменти без збентеження.
16. Мені важко робити компліменти іншим.
17. Я протиставляюся людям, які порушують правила переді мною.
18. Я часто мовчу, навіть якщо маю щось важливе сказати.
19. Я можу відкрито висловлювати свої почуття.
20. Мені легко переконувати інших, коли я маю рацію.

21. Мені важко сказати «ні».

22. Я впевнено висловлюю свою незгоду.

23. Мені складно попросити допомогу.

24. Я спокійно реагую на похвалу та компліменти.

25. Я можу перебити співрозмовника, якщо це необхідно.

26. Я рішуче реагую на критику на мою адресу.

27. Я можу відмовити на небажане прохання.

28. Мені легко почати розмову з людиною протилежної статі.

29. Я можу висловити незгоду навіть із старшою чи авторитетною особою.

30. Я здатн(а) відкрито й прямо висловлювати свої думки та почуття.

Інтерпретація та обробка результатів:

Прямі твердження: 2, 5, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

Зворотні твердження: 1, 3, 4, 6, 7, 10, 11, 16, 18, 21, 23 (під час підрахунку інвертуються).

Підсумковий показник визначається шляхом додавання всіх балів.

Мінімальна сума балів: –90, максимальна: +90.

+51 … +90 — високий рівень асертивності

+10 … +50 — середній рівень асертивності

–10 … +9 — тенденція до пасивної поведінки

–11 … –90 — низький рівень асертивності

Додаток Г

Структура психокорекційної програми подолання конфліктів у бізнес – організації

ЗАНЯТТЯ 1. ВСТУП. ПСИХООСВІТА ПРО КОНФЛІКТ	
Мета: сформувати базове розуміння природи конфліктів та їх психологічних особливостей в організаційному середовищі.	Структура: знайомство; вправи на очікування; міні-лекція про види та стадії конфлікту; дискусія; вправи «Моя стратегія».
ЗАНЯТТЯ 2. САМОДІАГНОСТИКА СТИЛЮ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ	
Мета: усвідомити власні стратегії поведінки в конфлікті та їх наслідки.	Структура: опитувальник Томаса-Кілмана; групове обговорення; вправа «Конфліктний профіль»; рефлексія.
ЗАНЯТТЯ 3. ЕМОЦІЇ ТА КОНФЛІКТ: РОЗПІЗНАННЯ І ПРИЙНЯТТЯ	
Мета: Навчити розпізнавати власні емоції у конфліктних ситуаціях та приймати їх без осуду.	Структура: Медитація «Сканування емоцій»; вправа «Щоденник емоцій»; обговорення кейсів; групова рефлексія.
ЗАНЯТТЯ 4. ЕМОЦІЙНА САМОРЕГУЛЯЦІЯ У КОНФЛІКТІ	
Мета: розвинути навички керування емоційними реакціями під час конфліктної взаємодії.	Структура: Дихальні техніки; вправа «Стоп-кадр»; когнітивна переоцінка; рольові ігри з фокусом на емоції.
ЗАНЯТТЯ 5. АСЕРТИВНІСТЬ ЯК СТИЛЬ КОНСТРУКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ	
Мета: формувати навички асертивного спілкування як альтернативи агресії або пасивності.	Структура: міні-лекція; вправи «Я-повідомлення», «Зламаний запис»; моделювання ситуацій; зворотний зв’язок.
ЗАНЯТТЯ 6. КОНСТРУКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ В КОНФЛІКТІ	
Мета: Навчити ефективним комунікативним стратегіям у складних ситуаціях.	Структура: Активне слухання; техніка SBI; вправа «Гарячий стілець»; кейси «конфлікт на роботі».
ЗАНЯТТЯ 7. ЕМПАТІЯ І ПСИХОЛОГІЧНА ГНУЧКІСТЬ	
Мета: розвинути здатність до розуміння позиції іншого та адаптивного реагування.	Структура: вправа «Зміна перспективи»; симуляція діалогу; обговорення реальних прикладів; рефлексія.
ЗАНЯТТЯ 8. ІНТЕГРАЦІЯ ТА ЗАКРІПЛЕННЯ НАВИЧОК	
Мета: підсумувати здобутий досвід, сформулювати індивідуальні стратегії конструктивного реагування.	Структура: групова дискусія; тест на вихідну діагностику; складання особистого плану; завершальне коло.