

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Психологічні аспекти вирішення конфліктів в аграрній організації»**

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи БПмд-61
спеціальності 053 Психологія

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Романська І.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Періг І.М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Періг І.М.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Вишньовський В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Кирич Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I.ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність конфліктів у колективі та їх класифікація.....	6
1.2. Склад та структура конфліктів у колективі та етапи їх вирішення....	14
1.3. Конфлікти в організаціях: види та причини виникнення.....	20
Висновок до розділу I.....	27
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В АГРАРНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	29
2.1. Аналіз та характеристика діяльності ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»	29
2.2. Організація та методи емпіричного дослідження.....	31
2.3. Психологічна діагностика колективу організації на предмет конфліктності.....	33
Висновок до розділу II.....	45
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАЛЬНИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ	47
3.1. Теоретико-методологічні засади вирішення конфліктів у колективі	47
3.2. Розробка та впровадження психологічної програми(тренінгу) в діяльність трудового колективу ТОВ «Агрокомпанія «Дружба».....	54
Висновок до розділу III.....	65
Розділ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	66
4.1. Дотримання правил безпеки в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба».....	66
4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях	71
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління конфліктами в аграрній компанії є важливим аспектом управлінської діяльності її керівного складу. В умовах воєнного стану, постійної нестабільності в економіці, політичній чи соціальній ситуації, загальна тривожність в організації зростає. Як наслідок, зростає кількість трудових конфліктів як між співробітниками, так і між їх групами. Проте, управління конфліктами у колективі повинно передбачати діяльність, що призведе до їх завершення чи вирішення проблемної ситуації. Діюча практика управління трудовими конфліктами свідчить, що більшість відповідальних зі їх вирішення застосовує методи на власний розсуд, не опираючись на загальновідомі практики вітчизняної та світової психологічної науки.

Вивченням питань вирішення трудових конфліктів в аграрній компанії у вітчизняній та зарубіжній психологічній науці займалися Сазонова Т., Шульженко І., Хавронюк В., Овчарук О., Тихомирова Є., Постоловський С., Дашко І., Никончук Г., Герасіна Л., Требін М., Воднік В., Кілман Т., Жарик Б., Сьомич М., Вакуленко Ю., Горбатюк Л., Коврижко Ю. та ін. Ними визначено теоретичні та методологічні засади управління конфліктами, як важливого елемента організаційної культури сучасної організації (Сазонова Т., Шульженко І., Хавронюк В., Овчарук О.), причини, профілактику та методи вирішення конфліктів у колективі (Дашко І., Никончук Г., Жарик Б.), двовимірну систему для розуміння п'яти основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях (Т. Кілманн), особливості застосування конструктивного підходу до вирішення трудового конфлікту в організації (Сьомич М., Вакуленко Ю., Горбатюк Л., Коврижко Ю.).

Мета дослідження – виявлення та характеристика психологічних аспектів вирішення трудових конфліктів в аграрній організації.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння природи конфліктів в

організації та класифікувавши їх запропонувати концептуальний алгоритм їх вирішення.

2. Емпірично обґрунтувати методичну структуру вирішення конфліктів в аграрній організації провівши психологічну діагностику на основі діючих світових та вітчизняних практик управління ними.

3. За допомогою формувального експерименту конструктивного вирішення конфліктів запропонувати теоретико-методологічні засади управління ними, розробити психологічну програму (тренінг).

Об'єктом дослідження є явище конфлікту у колективі.

Предметом дослідження є передумови, етапи та алгоритм вирішення конфліктів у колективі організації у системі управління ними.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань, досягнення мети, перевірки гіпотези використано загальнонаукові методи теоретичного рівня (аналіз, синтез, порівняння, класифікації, систематизації, узагальнення теоретичних та емпіричних даних), спеціальні методи емпіричного дослідження (методика визначення стилів поведінки у конфлікті К. Томаса – Р. Кілмана, опитувальник копінг-стратегій Р. Лазаруса і С. Фолкмана, методика міжособистісної діагностики особистості Т. Лірі) та методи статистичної обробки даних.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання результатів емпіричного дослідження для розробки та впровадження програми психологічного тренінгу. Виявлені особливості міжособистісної взаємодії, зокрема поєднання орієнтації на співпрацю з тенденціями до підкорюваної та залежної поведінки, а також схильність до уникнення складних комунікативних ситуацій, свідчать про потребу цілеспрямованого формування навичок конструктивного діалогу та відкритого обговорення проблем.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерської роботи обговорювались на XIV Міжнародній науково-технічній конференції молодих учених та студентів, результати опубліковано в збірнику тез доповідей

«Актуальні задачі сучасних технологій», на ст. 543 І.Р. Романська «Соціальні аспекти технології вирішення трудових конфліктів на підприємстві».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 50 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи складає 105 сторінок, вміщує 15 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність конфліктів у колективі та їх класифікація

Сутність конфліктів у колективі розкривається через розуміння тези, що своїй основі це зіткнення протилежних інтересів, поглядів чи прагнень, що виникає через розбіжності, стрес або непорозуміння і може стати як руйнівною, так і продуктивною силою для організації. Для його вирішення важливі відкрите спілкування, емпатія, визнання помилок (якщо є провина), конструктивне обговорення фактів, а не емоцій, та роль керівника у підтримці позитивного середовища, іноді з залученням медіатора. Головна вимога, що висувається до вирішення конфліктів в організації не ігнорувати проблему, а шукати корінь конфлікту та спільне рішення, щоб він не мав негативні наслідки у довгостроковій перспективі.

У сучасних наукових підходах до вивчення конфліктів у колективі його доцільно розглядати як процес наростаючого «напруження між учасниками у процесі їх професійної взаємодії, що виникає на основі діалектичних розбіжностей інтересів, цінностей або цілей» [11]. Запропонований підхід, на думку Дашко І., Никончук Г., дозволяє виділити конфлікт у колективі не лише як статичний стан, але і як явище у динаміці, що змінюється у часі та, відповідно, потребує відокремленого аналізу.

Однією з основних проблем у дослідженні конфліктів в організації є їх потенційна різноманітність, що ускладнює розробку спільної методології для аналізу чи управління ними. З метою систематизації знань про конфлікти в організації здійснено їх класифікацію на основі відмінних один від одного ознак, що дозволить більш раціонально оцінювати причини їх виникнення, характер перебігу та потенційні (позитивні або негативні) наслідки (коротко-, середньо- чи довгострокові) для організації.

Запропонований підхід до класифікації конфліктів стає важливим інструментом для відповідальної особи (директора, керівника кадрової служби, медіатора) щодо попередження їх можливих негативних наслідків та дозволить їй підвищити ефективність взаємодії співробітників у колективі в часі та перспективі. Дані систематизовано та узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів у колективі *

Класифікаційна категорія	Види категорії
У динаміці	Заплановані, стихійні, спровоковані, ініційовані
За службово-комунікативною спрямованістю	Горизонтальні, вертикальні,
За мотивом	Латентні, відкриті, групові, особисті
За етапом перебігу	Короткотривалі, довготривалі (затяжні) Керовані, некеровані Спонтанно або усвідомлено припинені
За тенденцією до змін	Конструктивні, деструктивні
За інтенсивністю	Основні, другорядні Реалістичні, нереальні
За типом функціональної системи	Організаційно-технологічного характеру У соціально-економічній системі У системі управління; Пов'язані з неформальними організаціями; У соціально-психологічній системі відносин
За ступенем гостроти протиріч	Невдоволення, розбіжність, протидія, ворожнеча, відкритий конфлікт (війна)
За часом виникнення	Гострі, хронічні Короткотривалі, тривалі, повільні
За джерелами виникнення	Структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні, динамічні
За складом учасників	Міжособистісні, внутрішньо особистісні, групові, між групові
За результатами	Функціональні, дисфункціональні, безрезультатні

* Складено автором на основі джерел [9: 10]

Представлений у табл. 1.1 матеріал дозволяє зробити висновки, що у трудових колективах часто зустрічаються конфлікти за складом і кількістю учасників, а саме, міжособистісні, внутрішньоособистісні, групові та між групові. Умови виробництва (наприклад сільськогосподарського, його сезонний і довгостроковий, можливо нічний характер), особливо у процесах комунікацій та взаємодій між співробітниками, створюють сприятливе середовище, в якому такі конфлікти проявляються з причини психологічних та емоційних труднощів співробітників. Зокрема, працівники сільськогосподарської компанії можуть відчувати підвищену втомлюваність, пригніченість емоцій, невпевненість у власних діях, страх помилки через психологічний дискомфорт, відчуття безсилля чи неможливості ефективно виконувати поставлені керівництвом завдання. Це може бути пов'язано з тим, що працівник не спроможний знайти внутрішню душевну рівновагу при взаємодії з іншими співробітниками, що ускладнює вироблення тактики чи стратегій реалізації професійних обов'язків та подолання наявних у нього з цієї причини психологічних труднощів.

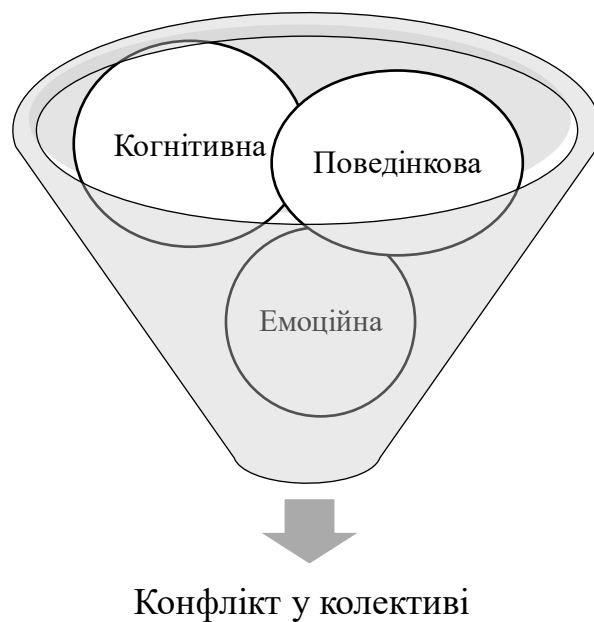
Для ефективного управління класифікованими у табл. 1.1 конфліктами важливо проаналізувати причини їхнього виникнення з позиції методологічного підходу, що виокремлює їх як внутрішні та зовнішні. Зовнішні причини виникають у процесі взаємодії співробітників компанії і їх спільної виробничої діяльності та проявляються на практиці у формуванні протиріч, пов'язаних із:

- 1) відмінностями у поглядах, цінностях та уявленнях щодо досягнення спільних для організації цілей;
- 2) недостатньою або неточною подачею та передачею інформації під час міжособистісних комунікацій;
- 3) невиконанням керівництвом або співробітниками раніше наданих обіцянок;
- 4) перевантаженістю посадових обов'язків, надмірною «прив'язаністю» до робочого місця, що може призвести до неритмічності чи нестабільності робочого процесу;
- 5) нечітким визначенням посадових прав та обов'язків;

6) помилками у процесах нарахування оплати праці (оцінювання зробленої роботи);

7) низьким рівнем мотивації та зацікавленості у результатах спільної роботи [29, с. 80; 7, с. 56]

Внутрішні причини для виникнення конфліктів пов'язані із протиріччями на рівні психологічних характеристик окремого співробітника та проявляються у трьох основних компонентах (рис. 1).



*Рис. 1.1. Компоненти внутрішніх причин для виникнення конфліктів в організації**

* Складено автором самостійно

Представлені на рис. 1.1. дозволяють зробити висновки, що внутрішніми компонентами, що зумовлюють виникнення конфліктів у колективі є:

1) когнітивна (наприклад, занижена самооцінка, невпевненість у власних компетентностях чи професійних здібностях, труднощі при ухваленні необхідних рішень);

2) поведінкова (низький рівень адаптації до можливих змін, наявність конфліктів соціальних ролей, особливо в організаціях побудованих за клановим типом, нетактовне тлумачення думок, намірів чи дій інших співробітників);

3) емоційна (наприклад, наявність психічного та емоційного напруження, ігнорування внутрішніх потреб та якостей особистості співробітника, негативні очікування чи переживання, відчуття психологічної безвиході [29, с. 81; 7, с. 47].

Таким чином, для запобігання та ефективного вирішення конфліктів у колективі необхідно враховувати як зовнішні обставини, що формують відповідне робоче середовище, так і внутрішній психологічний стан працівника. Запропонована класифікація трудових конфліктів (табл. 2) та їх розмаїття робить необхідним застосування різноманітних методів управління ними, що дозволяють ефективно впливати як на окремих співробітників, так і на організаційну структуру підприємства загалом.

Основні методи врегулювання конфліктів в організації, їх інтерпретація та приклади застосування зображені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Методи врегулювання конфліктів у колективі *

Методи	Інтерпретація	Приклади застосування
Внутрішньо-особистісні	Спрямовані на врегулювання конфліктів в середині особистості співробітника; враховують подію, що викликала внутрішній конфлікт, його реакцію та результат поведінки	а) аналіз причин власних емоцій і поведінки; б) усвідомлення бажаного результату; в) самоконтроль і регуляція емоцій
Міжособистісні	Застосовуються для врегулювання конфліктів між співробітниками	Модель Томаса-Кілмана (конкуренція, співробітництво, уникнення, пристосування та компроміс)
Організаційно-структурні	Орієнтовані на усунення організаційних причин конфліктів.	а) система винагород; б) координаційні та контрольні механізми; в) чітке роз'яснення обов'язків та прав; г) формування спільних цінностей та корпоративної культури

* Складено автором на основі джерел [8; 13, с. 179]

У процесі регулювання трудових конфліктів відповідальним особам підприємства не слід обмежуватися лише власним алгоритмом дій. Важливо, щоб управлінські заходи по врегулюванню конфліктів ґрунтувалися на певних методологічних принципах, перелік та характеристика яких представлені на рис. 1.2.



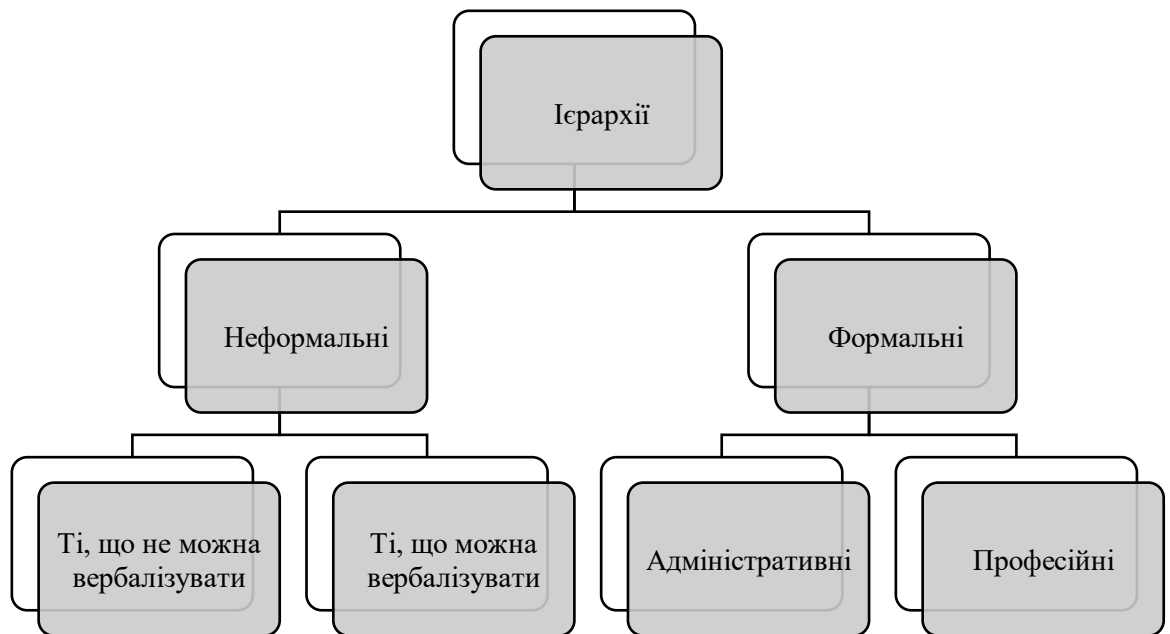
*Рис. 1.2. Принципи управління конфліктами в організації**

* Складено автором на основі джерел [14, с. 172; 15, с. 414]

Представлені на рис. 1.2. принципи управління конфліктами в організації враховують як зовнішні, так і внутрішні причини для їх виникнення і ґрунтуються на єдиній методологічній основі когнітивного підходу у сучасній

психологічній науці. Когнітивний підхід сучасного психолога зосереджений на пізнавальних процесах співробітників - мисленні, пам'яті, увазі, сприйнятті, розв'язанні проблем – розглядаючи їх як ключові для розуміння емоцій і поведінки людини у колективі.

Слід зазначити, що будь-який колектив характеризується своїми ієрархіями, що проявляються у його цінностях, каналах спілкування, стереотипах поведінки, традиціях, чи атрибутах. На кожному з цих рівнів може виникнути конфліктна ситуація. Щойно прийнятий працівник, що ввійшов у колектив чи його групу, повинен розділити існуючі в ньому (чи групі) «цінності, стереотипи, атрибути, традиції, ввійти в її формальні та неформальні ієрархії» [2, с. 43]. У протилежному випадку виникне ситуація, що рано чи пізно має усі шанси перерости в реальний конфлікт. Ієрархії можуть бути формальні та неформальні, а за сферами охоплення ті, що можна вербалізувати, не можна вербалізувати, адміністративні та професійні (рис. 1.3.).



*Рис. 1.3. Типи ієрархій у колективі**

* Складено автором на основі джерел [5, с. 43-44]

Неформальні ієрархії у колективі є прихованою системою влади та статусу, що виникає стихійно в будь-якій групі чи організації не з причини офіційних правил, а завдяки міжособистісним зв'язкам, впливу, симпатіям,

спільним інтересам та неписаним нормам поведінки, де є лідери та підлеглі, що регулюють взаємини поза офіційною структурою компанії. У цьому контексті відзначено існування тих ієрархій, що можна вербалізувати – вільно говорити про неї та обговорювати її учасників, та такі, про існування яких чи її учасників вербалізувати не можна. Очевидним стає припущення, що наявність неформальних ієрархій про які не можна вербалізувати створює ширше і сприятливе середовище для виникнення потенційних конфліктних ситуацій у колективі, і навпаки, вербалізація про неформальну ієрархію чи її учасників потенційне середовище конфліктів звужує. Орієнтація на відкритість неформальних ієрархій може допомогти погодити різні системи цінностей працівників, виробити для них «коридори байдужості». Інтерпретуючи підхід Барабанова І., Андрєєвої Т. та Гетьмана О., таким коридором байдужості для працівника є «поле рішень, інваріантних до існуючого (виявленого) розходження у системах цінностей» [2, с. 43].

Щодо формальної ієрархії у колективі, то це є офіційна, заздалегідь визначена структура влади та підпорядкування в організації, що створюється для досягнення її цілей. Ролі, обов'язки, повноваження та лінії звітності чітко прописані в штатному розкладі, створюючи вертикаль від найвищого керівництва до низових працівників, створюючи адміністративну та професійну формальну ієрархію. Очевидним стає припущення ситуації у колективі коли формальна ієрархія, у процесі виконання поставлених виробничих завдань, буде взаємодіяти із неформальною, що може стати сприятливим середовищем зародження та розвитку конфліктів у колективі. Особливо відчутним це стає при не співпадінні професійних та особистих якостей працівника у неформальній та формальній ієрархії компанії.

Комплексний підхід до управління конфліктами передбачає не лише їхнє вирішення на стадії розвитку чи загострення, але й упровадження системи попереджувальних (превентивних) заходів, здатних мінімізувати або звести нанівець ризики виникнення деструктивних суперечностей у трудовому колективі. Теоретичні напрями вивчення конфліктів у трудовому колективі для

відповідальних осіб доцільно розглядати крізь призму складу, структури та етапів вирішення таких конфліктів, надаючи безумовну перевагу етапу превентивності.

1.2. Склад та структура конфліктів та етапи їх вирішення

Конфлікти в трудовому колективі організації є неминучим та об'єктивним явищем і, як відзначено вище, виникають з причини взаємодії різноманітних соціальних, організаційних та психологічних факторів. Ефективне вирішення конфліктів є ключовим елементом економічної безпеки та стабільного розвитку організації, оскільки унеможливорює негативні наслідки протиріч між співробітниками, але й трансформує їх у конструктивні можливості для покращення внутрішніх процесів і підвищення професійного потенціалу працівників компанії. У сучасних умовах працівники кадрової служби, медіатори повинні володіти системним аналітичним підходом до управління конфліктами у колективі, який включає:

- а) профілактику конфлікту;
- б) своєчасне виявлення джерела (джерел) конфліктів;
- в) використання відповідних методів регулювання конфліктів;
- г) формування культури в організації, що стимулює повагу та колективну відповідальність.

Працівник кадрової служби, або медіатор, у процесі вирішення трудових конфліктів повинен бути нейтральним посередником, який допомагає його учасникам налагодити діалог, зрозуміти інтереси одне одного та самостійно знайти взаємоприйнятне рішення, не нав'язуючи його і не приймаючи рішення за них, забезпечуючи конфіденційність та добровільність процесу. Така особа тим самим повинні сприяти конструктивній комунікації та допомагати учасникам дійти згоди поза судом, що часто призводить до більш стабільних та вигідних результатів для організації. І навпаки, згадана вище нейтральна особа,

яка вирішує конфлікти не є суддею, не виносить жодних рішень чи вирішує конфлікт зі її сторони та також не представляє інтереси жодної з його сторін. До принципів забезпечення нейтральності у вирішенні трудових спорів ми відносимо: добровільність, конфіденційність, щирість намірів співробітників щодо вирішення конфлікту, неупередженість посередника, компетентність сторін конфлікту та, за можливості, неформальність (гнучкість) процедури врегулювання проблеми.

Сучасний менеджмент управління конфліктами рекомендує дотримання ряду положень, що забезпечить позитивний тон розв'язання проблем управління ними.

1. Управління динамікою конфліктних ситуацій по своїй суті є процесом управління співробітниками. Оскільки кожна зі сторін конфлікту характеризується своїми внутрішніми чи зовнішніми факторами (мотивами) власної поведінки, то розвиток подій потрібно вміти розглядати у перспективі з певним відсотком ймовірності виникнення.

2. Управління конфліктами по своїй суті є управлінням його учасниками. До будь-якої зі сторін конфлікту не потрібно ставитися упереджено, з причини того, що у чомусь правда може бути на її стороні. Ігнорування думки однієї з протилежних сторін у конфлікті не дозволить досягнути стійкої та тривалої згоди у колективі організації.

3. Якщо в конфлікті беруть участь групи працівників організації, то можливу увагу слід приділити політико-правовим аспектам його вирішення, а саме, розглянути можливість залучення до врегулювання профспілки або громадські організації;.

4. При управлінні конфліктом необхідно брати до уваги інтереси кожної з його сторін, що приведе до спільної угоди; не слід враховувати думки, мрії чи сподівання сторін [2, с. 129-130].

На думку Жарика Б. сучасні дослідники розглядають конфлікт, використовуючи системний підхід, не зосереджуючись на поглядах на нього з позицій жодної з наукових дисциплін та намагаючись охопити якомога ширше

коло питань при побудові конфліктологічних концепцій. Це стосується розуміння самої сутності поняття конфлікту, розкриття його природи як важливого суспільного явища, причин і умов виникнення конфлікту і конфліктних ситуацій, можливостей їх прогнозування та вирішення [16, с. 456].

Сучасні дослідження у сфері конфліктології дотримуються підходу згідно з яким конфлікт складається з учасників, об'єкта (того, за що борються), предмета (причин, цінностей), а також включає суб'єктивні (мотиви, позиції, образи) та об'єктивні (ситуація, середовище) елементи, що розвиваються в динаміці через фази (латентна, демонстративна, агресивна, післяконфліктна), які охоплюють інцидент, ескалацію та завершення, формуючи складну структуру протистояння з певними діями, тактиками та наслідками. Основні складові та структуру конфлікту колективу організації представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Складові та структура конфлікту колективу організації*

Склад	Інтерпретація
Учасники (сторони)	Співробітники, групи співробітників організації (наприклад, особистість-особистість, група-група)
Об'єкт конфлікту	Те, що бажають отримати сторони конфлікту (наприклад, ресурси, статус, влада)
Предмет конфлікту	Причини, розбіжності, цінності, що лежать в основі конфліктного протистояння
Конфліктна ситуація	Об'єктивні умови, існування яких уможливорює трудовий конфлікт
Образи конфлікту	Уявлення учасників (співробітників) про ситуацію, опонента
Мотиви та позиції	Психологічні причини та установки сторін
<i>Фази та механізми конфлікту</i> (латентна, демонстративна, агресивна, післяконфліктна)	
<i>Способи поведінки</i> (конструктивні, деструктивні)	

* Складено автором самостійно

Дані представлені у табл. 1.3. показують, що одним із найважливіших складових трудових конфліктів є, безумовно, його учасники (суб'єкт) та об'єкт.

Суб'єктами (учасниками) трудового конфлікту завжди є співробітниками та/або їхні групи (спільноти). Для суб'єкта у трудовому конфлікті важливим є переслідування ним своїх професійних або особистих інтересів, потреб або цілей, протилежних професійних або особистих інтересів, потребам і цілям іншого співробітника. Крім того, беручи до уваги те, що суб'єктами конфлікту завжди є колеги, які можуть мати певний час спільної взаємодії між собою з приводу виробничих завдань, слід пам'ятати про вплив психологічних чинників на їх поведінку. Основним із важливих психологічних чинників є емоції учасників, якими супроводжується перебіг трудового конфлікту.

Об'єктом трудового конфлікту може стати практично будь-який предмет, процес або явище економічної діяльності колективу – авторитет, влада, престиж, фінансові ресурси, право власності, будь-які інші матеріальні чи духовні цінності. Як правило, до конфлікту призводить дефіцит таких ресурсів у однієї з його сторін. Предметом трудового конфлікту можуть стати дії його учасників (суб'єктів) навколо вказаного об'єкта, тобто це буде певна проблема (наприклад, дефіцит ресурсів), яка й становитиме фактичні відносини конфлікту.

Враховуючи склад та структуру трудового конфлікту в організації, етапи його вирішення доцільно розглядати у декількох взаємопов'язаних поглядах:

1) важливим є вчасне виявлення потенційних джерел трудових конфліктів шляхом моніторингу соціально-психологічного клімату в колективі, проведенням періодичних анкетувань, інтерв'ю чи застосування HR-аналітики. Такі кроки дозволять виявляти напруженість між співробітниками ще на ранніх етапах та дадуть можливість своєчасно «застосовувати коригувальні заходи» [19, с. 25].

2) важливим напрямом вирішення трудових конфліктів виступає удосконалення комунікаційних процесів у колективі через формування психологічно здорової культури довіри, прозорості спілкування та відкритого діалогу між працівниками. Організація постійних зустрічей, круглих столів чи тренінгів з розвитку когнітивних здібностей сприятиме зниженню ризику

міжособистісних протистоянь та підвищуватиме рівень взаєморозуміння у колективі.

3) з необхідності постає важливість використання сучасних психологічних інструментів розв'язання трудових конфліктів, таких як переговорні технології, фасилітації, медіації тощо. Залучення медіатора як незалежного посередника дозволяє знизити емоційну напруженість в учасників трудового конфлікту та забезпечити досягнення домовленостей [6, с. 35].

4) фактором превентивності конфліктів є розвиток персоналу та підвищення їхньої кваліфікації. Запровадження навчальних програм, сесій *teambuilding* (тімбілдіngu) та *couching* (коучінг) сприятиме гармонізації міжособистісних відносин у колективі, формуванню здібностей та навичок конструктивної взаємодії, підвищенню психологічної стійкості співробітників [14, с. 60].

5) далекоюсяжним стане застосування сучасних цифрових технологій управління персоналом, які дозволять вчасно виявити потенційно проблемні зони у колективі, слідкувати за комунікативними зв'язками та прогнозувати можливі конфліктні ситуації. Використання сучасних HR-платформ забезпечує прозорість процесів управління конфліктами у колективі та загалом підвищує ефективність прийняття відповідних управлінських рішень [28, с. 74].

Наведені вище шляхи мінімізації та подолання конфліктів у трудовому колективі полягають у поєднанні профілактичних та активних заходів, інтеграції інноваційних психологічних та організаційних інструментів. Припускаємо, що впровадження вказаних інструментів забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, тим самим підвищуючи рівень довіри у ньому, що може суттєво зміцнити практичну конкурентоспроможність компанії на ринку.

З метою практичної реалізації теоретичних підходів до врегулювання трудових конфліктів доцільно розробити чіткий алгоритм дій відповідальної особи компанії, який дозволить систематизувати процес управління конфліктними ситуаціями, забезпечить послідовність (заходів) кроків від

моменту його вираження до профілактики повторення у близькій чи далекій перспективі у майбутньому.

Типовий алгоритм дій відповідальної особи компанії (наприклад, керівника кадрової служби, власне керівника компанії, медіатора) при врегулюванні трудових конфліктів в організації наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

**Алгоритм дій відповідальної особи компанії при врегулюванні
трудового конфлікту***

Етап	Інтерпретація	Бажаний результат
1. Виявлення конфлікту	Спостереження за взаємодією співробітників, аналіз їхніх скарг, анкетування та інтерв'ю	Фіксація ознак конфліктної ситуації
2. Діагностика причин	Визначення джерел конфлікту (психологічні, організаційні, особисті, міжособистісні), класифікація конфліктів за видами	Усвідомлення глибинних причин конфліктної ситуації
3. Вибір тактики і стратегії вирішення	Вибір заходів за моделлю Томаса-Кілмана (конкуренція, співробітництво, уникнення, пристосування та компроміс) залежно від фази конфлікту	Формування оптимального плану дій у конфліктній ситуації
4. Реалізація запланованих заходів	Проведення переговорів, медіація, зміна умов та оплати праці, розподіл обов'язків та повноважень, встановлення нових правил взаємодії	Зменшення напруженості у колективі та пошук прийнятного для усіх учасників рішення у конфліктній ситуації
5. Оцінка результатів	Аналіз ефективності обраної швидше стратегії, збір feedback інформації (зворотного зв'язку) від учасників конфліктної ситуації	Визначення рівня стабільності колективу після існування конфліктної ситуації
6. Профілактика майбутніх конфліктних ситуацій	Запровадження системи відкритої комунікації, навчальних програм, усвідомлення цінностей компанії	Створення умов для запобігання майбутнім конфліктних ситуацій

* Складено автором на основі джерела [8]

Представлений алгоритм дій відповідальної особи компанії у врегулюванні конфліктних ситуацій (табл. 1.4.) показує, що ефективність

управління конфліктами у колективі значною мірою залежить від вчасної діагностики причин суперечностей, вибору тактики та стратегії вирішення конфлікту залежно від його фази та планомірного виконання обраних управлінських заходів. Дотримання цього алгоритму не лише сприяє конструктивному розв'язанню потенційних чи фактично наявних конфліктних ситуацій, але й створює передумови для їх профілактики формуючи гармонійний соціально-психологічний клімат у колективі. При дотриманні алгоритму конфлікти перестануть бути лише джерелом негативу для організації, а, навпаки, стимулом для її розвитку підприємства, зміцнення потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Конфлікти в організаціях: види та причини виникнення

Сутність трудового конфлікту полягає у зіткненні протилежних інтересів, цілей чи поглядів між співробітниками, групами співробітників та роботодавцем (адміністрацією компанії) з приводу умов праці, розподілу матеріальних ресурсів, трудових обов'язків та прав, справедливості тощо. Згідно із підходом Ємельяненко Л., Петюха В., Торгової Л., Гриненко А. «це особливий вид соціального конфлікту, який проявляється через зіткнення двох чи більше різнонаправлених сил, інтересів, поглядів із приводу соціально-трудових відносин та умов їх забезпечення» [15, с. 284]. Розділяє підхід вище згаданих вчених Жарик Б., який вважає, що «конфлікт у трудовому праві як вид юридичного конфлікту є протистоянням в інтересово-позиційній взаємодії суб'єктів трудових відносин, яке виражається у різноспрямованих діях/бездіяльності таких суб'єктів щодо задоволення, визнання, захисту своїх прав, інтересів та цілей» [16, с. 46]. Таким чином робимо припущення, що трудові конфлікти проявляються у загостренні соціально-трудових відносин в організації, порушенні балансу інтересів співробітників та може мати як конструктивні (сигнал про проблеми, стимул для розвитку) так і деструктивні

(протистояння) функції. З одного боку, вони сприяють виявленню проблем, оновленню взаємин і розвитку колективу, а з іншого — за відсутності ефективного управління призводять до напруження, погіршення психологічного клімату та зниження ефективності спільної діяльності.

Основними аспектами сутності трудового конфлікту в організації є:

а) зіткнення інтересів співробітників: це «ядро» конфлікту, де інтереси сторін (співробітників між собою, співробітників та роботодавців) не збігаються і починають протидіяти одна одній;

б) розбіжності у застосуванні норм законодавства: виникають через незгоду суб'єктів конфлікту щодо тлумачення чи застосування трудового законодавства, колективних договорів або правил організації;

в) соціально-психологічний процес: є етапом розвитку соціальної напруженості чи суперечностей, що включає емоції, мотиви та цінності суб'єктів конфлікту;

г) багаторівневість: може існувати на індивідуальному, мікро- (міжособистісно, між співробітником-керівником у межах організації) та макро- (між соціальними групами, галузями економіки країни) рівнях.

Наведені особливості роблять поняття трудового конфлікту ширшим ніж поняття трудового спору, оскільки спір це не розбіжності між сторонами соціально-трудових відносин, а складний правовий механізм їх вирішення. Крім того, трудові спори «не обов'язково виникають з конфлікту як психологічної категорії, що має суб'єктивний характер[17, с. 54].

Таким чином, трудовий конфлікт охоплює не лише правові аспекти, а й психологічні, соціальні та організаційні чинники взаємодії між працівниками. Він може виникати на рівні сприйняття, емоцій і ставлення до ситуації, ще до переходу у формалізований правовий спір. Трудовий спір, у свою чергу, є результатом офіційного врегулювання розбіжностей у межах чинного законодавства. Не кожен трудовий конфлікт призводить до виникнення трудового спору, проте кожен спір зазвичай має передумови у вигляді конфліктної ситуації.

Класифікаційні ознаки, види та інтерпретація трудових конфліктів наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Класифікаційні ознаки, види та інтерпретація трудових конфліктів*

Класифікаційна ознака	Види	Інтерпретація
За учасниками	Міжособистісні	між двома або більше співробітниками через особистісні розбіжності чи погане спілкування
	Міжгрупові	між різними відділами, командами, між колективом та адміністрацією
	Між працівниками та адміністрацією	класичний конфлікт інтересів (зарплата, умови праці)
	Між трудовим колективом і профкомом	суперечки щодо представництва інтересів
	Між організацією та державою/галуззю	на рівні підприємства/галузі
За змістом	Конфлікти інтересів	коли інтереси сторін не збігаються (зарплата, бонуси, ресурси)
	Конфлікти права	коли порушуються норми трудового законодавства чи внутрішні правила
	Конфлікти цінностей	суперечності у світоглядах, цілях, переконаннях
	Конфлікти даних	через брак, неточність або неправильне розуміння інформації
	Структурні конфлікти	спричинені недоліками в організаційній структурі, розподілі повноважень
	Ілюзорні/заміщені	виникають через неправильне сприйняття, коли справжня причина прихована
За сферою та формою прояву	Вертикальні	між різними рівнями управління (керівник-підлеглий)
	Горизонтальні	між співробітниками одного рівня
	Відкриті/приховані	залежно від вираженості (страйк, саботаж).
	Економічні	стосуються фінансових ресурсів, зарплат
	Організаційні	пов'язані з умовами праці,

Джерело: складено автором самостійно

Дані табл. 1.5 показують, що класифікаційними ознаками вивчення сутності трудових конфліктів є їх поділ за учасниками, змістом, сферою та формою прояву в організації.

Трудові конфлікти в організації виникають по причині суперечностей інтересів між співробітниками та роботодавцем, можливо недоліки в менеджменті (наприклад, погані умови праці, низька зарплата, порушення трудового законодавства) чи психологічні фактори (наприклад, несумісність, особистісні риси, неправильні оцінки), що призводить до категоричних розбіжностей щодо оплати праці, умов, розподілу ресурсів та виконання взятих на себе у межах трудових відносин обов'язків. Основні групи причини представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні причини виникнення конфліктів у трудовому колективі*

Джерело: складено автором самостійно

Як показано на рис. 1.4., причини виникнення трудових конфліктів

згруповані під дією соціально-психологічних, економіко-організаційних, юридичних та зовнішніх факторів.

Соціально-психологічні причини трудових конфліктів в організації мають в основі психологічну несумісність співробітників, симпатії (антипатії), низький рівень комунікації, наявність розбіжностей в цілях та цінностях як особистих так і організації. До цієї групи також відносимо негативні емоції та стрес від несприятливої атмосфери у колективі, незадоволення умовами праці чи адекватністю керівництва організації. Група соціально-психологічних факторів створює ґрунт для суперечностей, що стосуються умов оплати праці, розподілу фінансових ресурсів, кар'єрного зростання та взаємодії між керівниками і підлеглими.

Особливості соціально-психологічних причин виникнення трудових конфліктів та їх інтерпретація наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

**Соціально-психологічні причини виникнення трудових конфліктів
та їх інтерпретація ***

Класифікаційна ознака	Причина	Інтерпретація
Особистісні та групові чинники	Психологічна несумісність	Несхожість характерів, темпераментів, стилів спілкування
	Симпатії та антипатії	Неприятність до колег або керівника, фаворитизм
	Негативні емоції та стрес	Напруга, незадоволення, агресія, фрустрація
	Внутрішньогруповий фаворитизм	Переважає своїй групі над іншими
	Низька культура поведінки	Не вміння йти на компроміс та вчасно поступитися
Комунікативні проблеми	Погана комунікація	Нерозуміння намірів, спотворена інформація, відсутність зворотного зв'язку
	Децентрація (обмежена здатність)	Нездатність подивитися на ситуацію з точки зору іншої людини

Розбіжності у цілях, цінностях та очікуваннях	Різні цілі	Розбіжності між особистими цілями працівника (висока зарплата) та цілями організації (прибуток, продуктивність)
	Невідповідність очікувань	Очікування працівника щодо умов праці, винагороди чи ставлення не збігаються з реальністю
	Відмінність цінностей	Різне розуміння етики, справедливості, пріоритетів
Проблеми організації та управління	Несприятлива атмосфера	Наявність ворогуючих груп, нездорові стосунки в колективі
	Невідповідність ролей	Плутанина в обов'язках, правах та відповідальності
	Боротьба за владу	Конкуренція за лідерство, ресурси
	Проблеми мотивації	Недостатня мотивація, відчуття несправедливості винагороди

Джерело: складено автором самостійно

Наведені у табл. 1.6 соціально-психологічні фактори взаємодіють з об'єктивними економічними та організаційними причинами, поглиблюючи трудові конфлікти та ускладнюючи їх вирішення. До таких причин належать відмінності у цінностях, очікуваннях, стилях спілкування та рівні відповідальності працівників. Важливу роль у виникненні конфліктів відіграють також психологічні чинники, зокрема емоційна напруженість, недостатня комунікація та суб'єктивне сприйняття ситуації. Інтерпретація зазначених причин дозволяє глибше зрозуміти механізми розвитку конфліктних ситуацій у професійному середовищі. Це створює підґрунтя для обґрунтування психологічних заходів, спрямованих на профілактику та конструктивне вирішення трудових конфліктів.

Економічні причини трудових конфліктів мають в основі фінансові або матеріальні ресурси (наприклад, низький рівень заробітної плати, затримки її виплат, розподіл прибутку між учасниками організації), а організаційні пов'язані з недоліками управління та структури компанії (низький рівень

планування праці, бюрократія, некомпетентність органів керівництва, проблеми комунікації та чітко визначені посадові обов'язки співробітників). На думку Гуменюк Л. такий вид причин трудових конфліктів часто виникає через протиріччя між інтересами працівників та власників підприємства [9, с. 164].

Особливості економіко-організаційних причин виникнення трудових конфліктів та їх інтерпретація наведені у табл. 1.7

Таблиця 1.7

**Економіко-організаційні причини виникнення трудових конфліктів
та їх інтерпретація ***

Класифікаційна ознака	Причина	Інтерпретація
Економічні причини	Низька або несправедлива оплата праці	Неадекватна зарплата, несправедливі розцінки
	Затримка зарплат	Один із найпоширеніших тригерів конфліктів
	Проблеми з виплатами та ресурсами	Затримки виплат, нецільове витрачання коштів керівництвом, порушення договорів постачання, дефіцит ресурсів
	Розподіл прибутку	Невдоволення розподілом фінансових результатів, відсутність участі працівників в управлінні капіталом
	Зниження соціальних гарантій	Зменшення рівня трудових та соціальних гарантій
Організаційні причини	Недоліки управління	Порушення принципів управління, бюрократизм, бездіяльність адміністрації
	Некомпетентність керівництва	Незнання або ігнорування трудового законодавства, нездатність розробити чіткі посадові обов'язки
	Проблеми комунікації	Погана передача інформації, незрозумілі вимоги, відсутність довіри
	Порушення організації праці	Відсутність фронту робіт, нечіткі посадові інструкції, взаємозалежність завдань
	Конфлікти інтересів	Суперечності між функціями підлеглих та їхніми особистими рисами, невідповідність статусу
	Погані умови праці	Фізично шкідливі умови або відсутність належних умов для роботи

Джерело: складено автором самостійно

Економіко-організаційні причини часто переплітаються, створюючи ґрунт для колективних трудових спорів, які можуть призводити до страйків та інших форм протесту.

В основі юридичних причин трудових конфліктів організації найчастіше виникають через порушення роботодавцем трудового законодавства, нечіткі положення трудових договорів або колективних договорів, несвоєчасну виплату зарплати, неправомірне звільнення або переведення на невідповідну власним компетенціям посаду. До такого роду причин також відносять незнання або ігнорування керівництвом (працівниками) норм права, складність законодавства чи суперечливість нормативних актів, що призводить до розбіжностей щодо прав, обов'язків, умов праці та соціальних гарантій співробітників компанії.

Остання група – зовнішні фактори трудових конфліктів – це причини, що виникають поза межами конкретного трудового колективу, але безумовно впливають на нього. До таких причини відносимо соціально-економічну нестабільність в державі (воєнний стан, економічна криза, інфляція), політичні чинники (зміни в законодавстві, зіткнення інтересів політичних груп, корупція).

Висновок до розділу I

Встановлено, що теоретико-методологічні засади вирішення конфліктів у аграрній компанії включають у себе ряд компонент, до яких відносимо: розуміння причин та фаз конфліктів; володіння стилями поведінки для вирішення конфліктів (наприклад, співпраця, компроміс тощо); застосування методів для вирішення конфліктів (наприклад, медіація, діагностичне інтерв'ю тощо); дотримання умов конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, припинення взаємодії, пошук спільних інтересів, зниження емоцій тощо) для досягнення згоди у колективі.

Обґрунтовано тезу, що важливим завданням для конструктивного вирішення трудових конфліктів в аграрній організації є їх типологізація, яка притаманні сучасній ринковій системі господарювання на основі різних форм власності, розробці конкретних технологій у регулюванні та розв'язанні різних видів конфліктів в тій чи іншій організації враховуючи специфіку її діяльності (наприклад, тваринництво, рослинництво, транспортні перевезення).

Умови сільськогосподарського виробництва (сезонний, нічний характер), особливо у процесах комунікацій та взаємодій між співробітниками, створюють сприятливе середовище, в якому такі конфлікти проявляються по причині їх психологічних та емоційних труднощів. Зокрема, доведено, що працівники сільськогосподарської компанії можуть відчувати підвищену втомлюваність, пригніченість емоцій, невпевненість у власних діях, страх помилки через психологічний дискомфорт, відчуття безсилля тощо.

Зазначено, що комплексний підхід до управління конфліктами в аграрній компанії передбачає не лише їхнє вирішення на стадії розвитку чи загострення, але й упровадження системи попереджувальних (превентивних) заходів, здатних мінімізувати або звести нанівець ризики виникнення деструктивних суперечностей у трудовому колективі.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В АГРАРНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз та характеристика діяльності ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрокомпанія Дружба» займається вирощуванням сільськогосподарських культур на території сіл Тернопільського та Чортківського районів на орендованих у власників земельних часток (паїв) землях. Загальна площа земель у 2025 році становить 9409,31 га. і характеризується безумовною тенденцією до щорічного зростання починаючи із 2020 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості землі в обробітку, га

Станом на початок року	Землі (га)	Темп зміни, %
2020	7289	без змін
2021	7324	+0,5
2022	7700	+5,1
2023	8196	+6,4
2024	8364	+2,0

На території села Різдваєни знаходиться центральний офіс де є токове господарство з обладнанням сучасною зерноочисною технікою зерноочисним комплексом та сушкою зерна, тракторна бригада, елеватор, склад паливо-мастильних матеріалів, склади по зберіганню товарного зерна в кількості 5 штук, насіннєвий склад.

Заздрістнянське відділення знаходиться в селі Заздрість де знаходиться тракторна бригада з площадками для зберігання техніки, ремонтною

майстернею, тваринницька ферма ВРХ на якій утримується 1150 голів української червоно-рябої молочної породи. Ферма є племінним репродуктором з розведення великої рогатої худоби української червоно-рябої молочної породи. Поголів'я корів та нетелів утримується в п'яти чотирьохрядних корівниках, які з'єднані між собою теплим переходом та молочним блоком. Товариством вирощуються зернові та технічні культури.

Динаміка виручку від реалізації продукції, робіт та послуг свідчить про її нерівномірну тенденцію – роки зростання її значень чергуються із роками скорочення (табл. 2.2), водночас показник рентабельності у 2024 р. залишився майже на аналогічному рівні 2020 року (рис. 2.1.).

Таблиця 2.2

Динаміка виручки від реалізованої продукції за 2020-2024 рр.

Роки	Реалізація (тис. грн.)	Темп зміни, %
2020	162 666,4	-30,8
2021	339 039,6	+108,4
2022	333 200,1	-1,7%
2023	435 909,0	+30,8
2024	454 181,3	+1,2

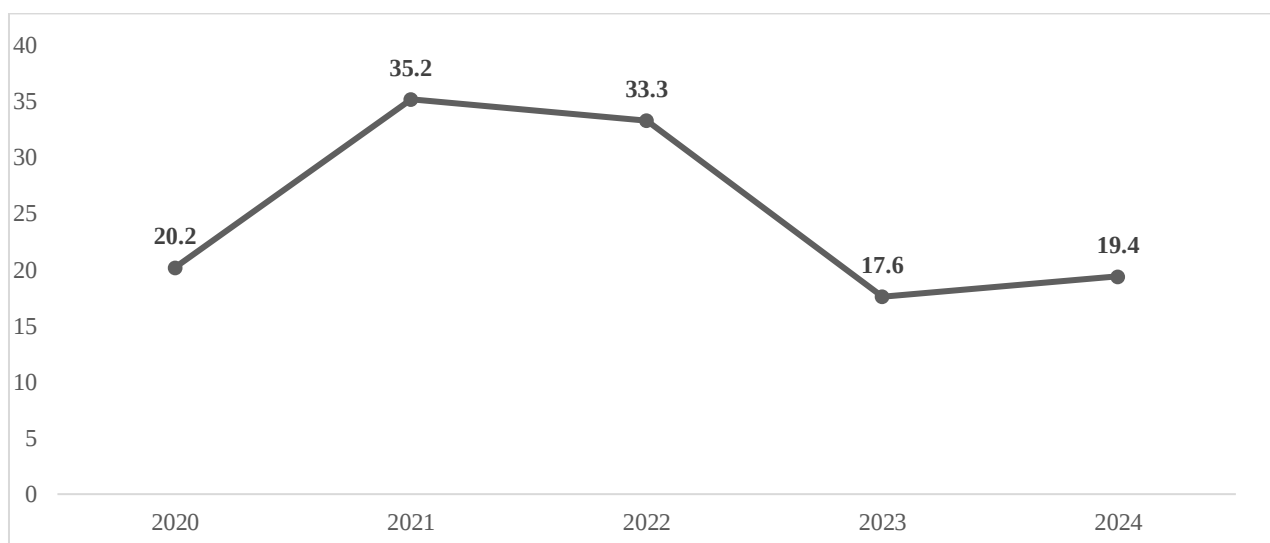


Рис. 2.1. Динаміка рентабельності виробництва ТОВ Агрокомпанія Дружба за 2020-2024 рр.

Штатний розпис Агрокомпанії Дружба на 2025 рік представлений у Додатку А. Згідно з додатком питома вага службовців по кількості складає 10,2% загальної чисельності працюючих, проте їх заробітна плата у річному вимірі перевищує 14,6%, що може слугувати потенційним джерелом трудових конфліктів.

2.2. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження було проведено з метою вивчення психологічних особливостей вирішення конфліктів у трудовому колективі аграрної організації. Дослідження здійснювалося на базі ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»» та охоплювало працівників різних категорій, що дозволило отримати більш повне уявлення про специфіку міжособистісної взаємодії та конфліктності в організаційному середовищі(табл.2.3)

Таблиця 2.3

Розподіл вибірки за професійними групами (згідно з посадовими категоріями)

№	Професійна група	Склад групи	Кількість (N)	Відсоток (%)
1	Керівники	Керівники, Зав. відділеннями	12	24%
2	Спеціалісти	Бухгалтери, Агрономи	15	30%
3	Робітничий персонал	Водії, Трактористи-машиністи, Підсобні робітники	23	46%
Всього			50	100%

У дослідженні згідно даних табл. 2.3 взяли участь працівники підприємства, які були поділені на три групи відповідно до професійного статусу: керівники, спеціалісти та робітничий персонал. Загальна чисельність

вибірки становила 50 осіб. Добір респондентів здійснювався на добровільній основі з дотриманням принципів анонімності та конфіденційності.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс психодіагностичних методик, спрямованих на вивчення особливостей конфліктної поведінки, копінг-стратегій та типів міжособистісної взаємодії працівників. Зокрема, застосовувалася методика визначення стилів поведінки у конфлікті, що дозволила оцінити переважні способи реагування респондентів у конфліктних ситуаціях (співпраця, конкуренція, компроміс, ухиляння, пристосування). Для дослідження типів міжособистісної взаємодії використовувалася методика міжособистісної діагностики Т. Лірі, яка дала змогу виявити домінантні та афіліативні тенденції у взаємодії працівників з оточенням.

Крім того, з метою аналізу особливостей подолання стресових і конфліктних ситуацій було використано опитувальник копінг-стратегій за Р. Лазарусом. Застосування даної методики дозволило визначити, які способи подолання труднощів є найбільш характерними для працівників різних професійних груп.

Обробка отриманих емпіричних даних здійснювалася за допомогою методів математичної статистики. Для узагальнення результатів було розраховано середні арифметичні показники за кожною шкалою та проведено порівняльний аналіз між досліджуваними групами. Результати дослідження були подані у вигляді таблиць і діаграм, що забезпечило наочність та зручність їх подальшої інтерпретації.

Таким чином, організація емпіричного дослідження та використаний комплекс методів дозволили всебічно проаналізувати психологічні особливості вирішення конфліктів у трудовому колективі аграрної організації та створили підґрунтя для розробки й впровадження психологічної програми конструктивного вирішення конфліктів.

Розділ 2.3. Емпіричне дослідження стилів вирішення конфліктів та копінг-стратегій працівників ТОВ «Агрокомпанія Дружба»

Мета дослідження: вивчити домінуючі стилі вирішення конфліктів та копінг-стратегії працівників ТОВ «Агрокомпанія Дружба», а також проаналізувати типи міжособистісної взаємодії для розробки рекомендацій щодо вирішення конфліктів та гармонізації соціально-психологічного клімату.

Завдання дослідження:

1.Провести діагностику стилів взаємодії в конфлікті за методикою К. Томаса – Р. Кілманна.

2.Визначити домінуючі копінг-стратегії за методикою WCQ Р. Лазаруса та С. Фолкман.

3.Дослідити типи міжособистісної взаємодії за методикою Т. Лірі.

4.Здійснити порівняльний аналіз результатів у різних професійних групах.

5.Сформулювати висновки та рекомендації на основі емпіричних даних.

Вибірка дослідження: Дослідження проводилося на базі ТОВ «Агрокомпанія Дружба».

Загальна кількість опитаних (N): 50 осіб.

Умови проведення: Дослідження проводилося анонімно в добровільному порядку.

Для аналізу стилів поведінки у конфлікті використовувалися первинні (сирі) дані, отримані в результаті опитування респондентів за відповідною методикою. Кожен респондент отримував бали за окремими шкалами, що відповідають певним стилям поведінки у конфлікті.

На першому етапі обробки даних для кожного респондента було підраховано сумарну кількість балів за кожним стилем поведінки (співпраця, конкуренція, компроміс, ухиляння, пристосування) відповідно до ключа методики.

На другому етапі респонденти були згруповані за професійною ознакою: керівники (N=12), спеціалісти (N=15), робітники (N=23).

Для кожної групи окремо було обчислено середнє арифметичне значення за кожним стилем поведінки у конфлікті. Середнє арифметичне визначалося за формулою:

$\bar{X} = \Sigma X_i / N$, де ΣX_i – сума індивідуальних балів респондентів за відповідним стилем, N – кількість осіб у групі.

Наприклад, для стилю співпраця у групі керівників сума балів усіх 12 респондентів становила 110 балів. Середній показник було обчислено таким чином: $110 / 12 = 9,17$.

Аналогічно були обчислені середні значення для інших стилів поведінки у конфлікті та для всіх досліджуваних груп. Отримані результати були округлені до сотих частин і подані у зведеній таблиці середніх значень.

Проаналізувавши сумарні бали для 50 респондентів, ми обчислили середні показники для кожної професійної групи які зображені в табл.2.4

Таблиця 2.4

**Середні показники стилів поведінки у конфліктних ситуаціях
представників різних професійних груп ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»**

Назва стилю (Орієнтація)	Керівники (N=12)	Спеціалісти (N=15)	Робітники (N=23)
Співпраця (Виграш/Виграш)	9.17	10.22	9.33
Конкуренція (Виграш/Програш)	7.50	2.65	6.00
Компроміс (Половина/Половина)	6.17	7.83	5.00
Ухиляння (Програш/Програш)	4.33	6.78	6.33
Пристосування (Програш/Виграш)	1.00	2.52	3.33

Дані, подані в таблиці 2.4, відображають особливості стилів поведінки у конфліктних ситуаціях серед керівників, спеціалістів і робітників аграрної організації. Отримані результати свідчать про наявність відмінностей у виборі стратегій вирішення конфліктів залежно від професійного статусу та функціональних обов'язків працівників.

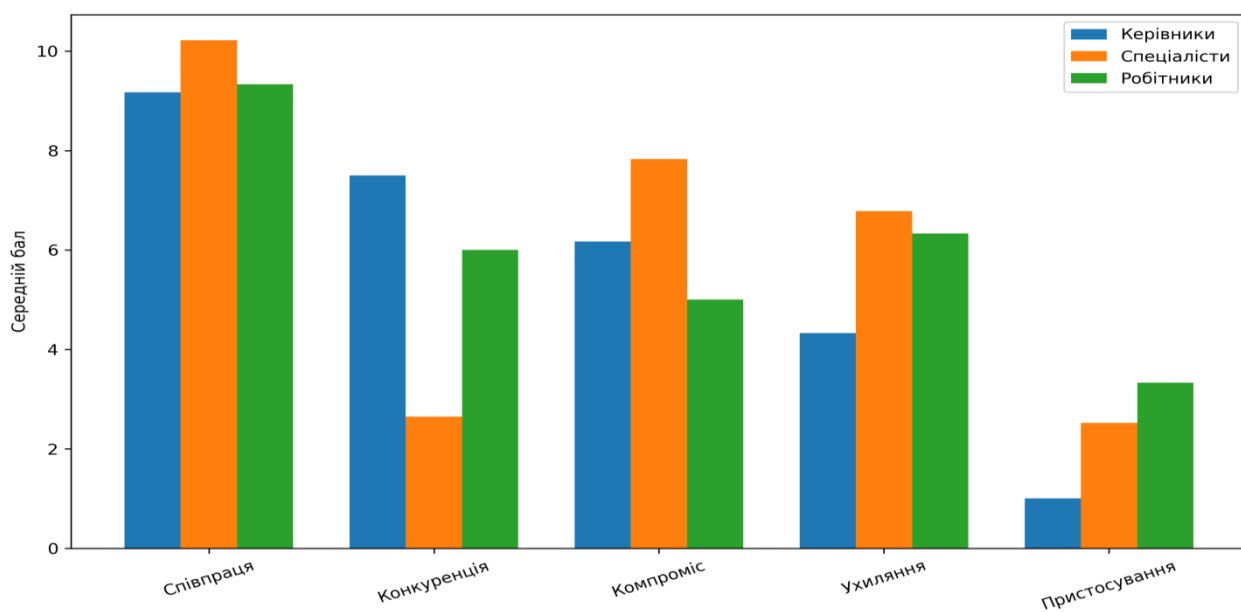


Рис. 2.2. Стилі поведінки у конфліктних ситуаціях представників різних професійних груп ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»

Як показано на рис. 2.2. найбільш вираженим стилем у всіх трьох групах є співпраця (орієнтація “виграш/виграш”). Найвищі показники за цим стилем зафіксовано у спеціалістів (10,22), дещо нижчі — у керівників (9,17) та робітників (9,33). Це свідчить про загальну орієнтацію персоналу на конструктивне вирішення конфліктів із урахуванням інтересів усіх сторін. Для спеціалістів така стратегія є особливо значущою, оскільки їхня професійна діяльність часто потребує координації, обміну інформацією та взаємодії між різними підрозділами.

Стиль конкуренції (орієнтація “виграш/програш”) найбільш виражений у керівників (7,50) та робітників (6,00), тоді як у спеціалістів його показники є значно нижчими (2,65). Це може свідчити про те, що керівники частіше

вдаються до жорстких стратегій у ситуаціях, де необхідно швидко приймати рішення або відстоювати управлінські позиції. У робітників конкуренція може бути пов'язана з боротьбою за ресурси, навантаження або справедливий розподіл обов'язків. Низький рівень конкуренції у спеціалістів, імовірно, пояснюється орієнтацією на командну роботу та уникнення відкритого протистояння.

Стиль компромісу (орієнтація “половина/половина”) найбільш характерний для спеціалістів (7,83), у той час як у керівників (6,17) та робітників (5,00) він проявляється менш виражено. Це вказує на прагнення спеціалістів знаходити взаємоприйнятні рішення в умовах обмежених ресурсів і часу, що є типовим для їхнього функціонального навантаження.

Показники стилю ухиляння (орієнтація “програш/програш”) є відносно нижчими у керівників (4,33) та вищими у спеціалістів (6,78) і робітників (6,33). Це може свідчити про те, що працівники без управлінських повноважень частіше уникають відкритого вирішення конфліктів через побоювання негативних наслідків, небажання загострювати відносини або відчуття обмеженого впливу на ситуацію.

Найменш вираженим стилем у керівників є пристосування (орієнтація “програш/виграш”) (1,00), що є закономірним з огляду на їхню управлінську роль. Водночас у спеціалістів (2,52) та особливо у робітників (3,33) цей стиль проявляється сильніше, що може свідчити про готовність поступатися власними інтересами заради збереження стабільності в колективі або уникнення санкцій з боку керівництва.

Загалом отримані результати вказують на те, що керівники більш схильні до активних і домінантних стратегій вирішення конфліктів, спеціалісти — до конструктивних і компромісних, а робітники — до ухиляння та пристосування. Такі відмінності необхідно враховувати при розробці програм психологічного супроводу та тренінгів з управління конфліктами в аграрній організації.

Наступною обраною методикою для дослідження використання стратегій працівниками організації є методика копінг-стратегій за Р. Лазарусом та С.Фолкманом.

За транзакційним підходом Р. Лазаруса та С. Фолкман копінг розглядається як динамічний процес когнітивних і поведінкових зусиль особистості, спрямованих на подолання стресових ситуацій, які оцінюються нею як загроза або перевищення ресурсів [48]. У цій концепції підкреслюється, що копінг-стратегії включають різні способи реагування на стрес, зокрема спрямовані на зміну самої ситуації або на регуляцію власних емоцій і переживань, що дає змогу ефективніше адаптуватись до зовнішніх вимог [27].

Згідно проведеного дослідження дані згруповані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Особливості копінг-стратегій працівників ТОВ «Агрокомпанія
«Дружба» залежно від професійної групи**

Стратегія (WCQ)	Середній бал Керівники	Середній бал Спеціалісти	Середній бал Робітники
Планування вирішення проблеми	3.05	2.88	2.71
Самоконтроль	2.75	2.86	2.08
Конфронтаційний копінг	2.66	2.56	2.00
Пошук соціальної підтримки	2.42	2.61	2.34
Дистанціювання	2.18	2.27	2.45
Позитивна переоцінка	2.40	2.38	2.54
Прийняття відповідальності	1.70	2.18	2.10
Втеча-уникнення	1.55	2.16	1.98

Дані, наведені в табл. 2.5 відображають особливості використання копінг-стратегій представниками різних професійних груп аграрної організації — керівниками, спеціалістами та робітниками. Отримані середні значення

свідчать про наявність як спільних тенденцій, так і суттєвих відмінностей у способах подолання стресових і конфліктних ситуацій.

Стратегія планування є найбільш вираженою у керівників (3,05 бала), дещо нижчі показники спостерігаються у спеціалістів (2,88) та робітників (2,71). Це свідчить про те, що керівники частіше орієнтуються на проблемно-орієнтований підхід до вирішення складних ситуацій, що відповідає їхній управлінській ролі та необхідності прийняття рішень у конфліктних умовах. У спеціалістів і робітників планування також використовується, однак менш інтенсивно, що може бути пов'язано з обмеженим впливом на організаційні процеси.

Показники самоконтролю є відносно високими у спеціалістів (2,86) та керівників (2,75), тоді як у робітників вони значно нижчі (2,08). Це може свідчити про кращу здатність представників управлінської та професійної ланки регулювати власні емоції в конфліктних ситуаціях. Натомість робітники, імовірно, частіше реагують емоційно, що може ускладнювати конструктивне вирішення конфліктів.

Стратегія конфронтаційного копінгу найбільш виражена у керівників (2,66) та спеціалістів (2,56), тоді як у робітників її показники є помітно нижчими (2,00). Це свідчить про більшу готовність представників вищих професійних груп активно відстоювати власну позицію та відкрито вступати в конфлікт заради досягнення результату. Для робітників така стратегія використовується рідше, що може бути зумовлено підпорядкованим статусом і побоюванням негативних наслідків.

Стратегія позитивної переоцінки демонструє відносно рівномірні показники у всіх групах, однак дещо вищі значення зафіксовано у робітників (2,54), порівняно з керівниками (2,40) та спеціалістами (2,38). Це може свідчити про схильність робітників до психологічного пристосування шляхом переосмислення ситуації та пошуку позитивних аспектів, що допомагає знижувати емоційну напругу.

Прийняття відповідальності є найменш вираженим у керівників (1,70), тоді як у спеціалістів (2,18) та робітників (2,10) ця стратегія проявляється сильніше. Така тенденція може пояснюватися тим, що керівники частіше розглядають конфлікти в контексті організаційних обставин, тоді як працівники нижчих ланок схильні більше покладати відповідальність на себе.

Стратегія втечі-уникнення має найнижчі показники у керівників (1,55) та вищі — у спеціалістів (2,16). Це свідчить про те, що керівники рідше уникають проблемних ситуацій, натомість спеціалісти частіше вдаються до тимчасового дистанціювання від конфлікту як способу зниження напруги. Така стратегія може сприяти короточасній стабілізації емоційного стану, однак не завжди забезпечує ефективне вирішення конфлікту.

Стратегія пошуку соціальної підтримки має середній рівень вираженості у всіх групах досліджуваних: у керівників – 2,42 бала, у спеціалістів – 2,61 бала, у робітників – 2,34 бала. Це свідчить про помірну орієнтацію працівників на залучення соціальних ресурсів у стресових ситуаціях, при цьому найбільш вираженою дана стратегія є у спеціалістів.

Копінг-стратегія дистанціювання також перебуває в межах середніх значень: 2,18 бала у керівників, 2,27 бала у спеціалістів та 2,45 бала у робітників. Вищий показник у робітничого персоналу може вказувати на більшу схильність до емоційного відсторонення як способу зниження напруження в умовах обмеженого впливу на ситуацію.

Отримані результати свідчать про те, що керівники переважно використовують активні, проблемно-орієнтовані копінг-стратегії. Спеціалісти поєднують самоконтроль із уникненням складних ситуацій, тоді як робітники частіше вдаються до емоційно-орієнтованих способів подолання стресу. Такі відмінності зумовлені особливостями професійних ролей, рівнем відповідальності та умовами праці. Вони впливають на характер реагування працівників у конфліктних і стресових ситуаціях. Урахування цих особливостей є важливим для підвищення ефективності взаємодії в колективі. Отримані дані доцільно використовувати під час розробки програм

психологічного супроводу та тренінгів з вирішення конфліктів в аграрній організації.

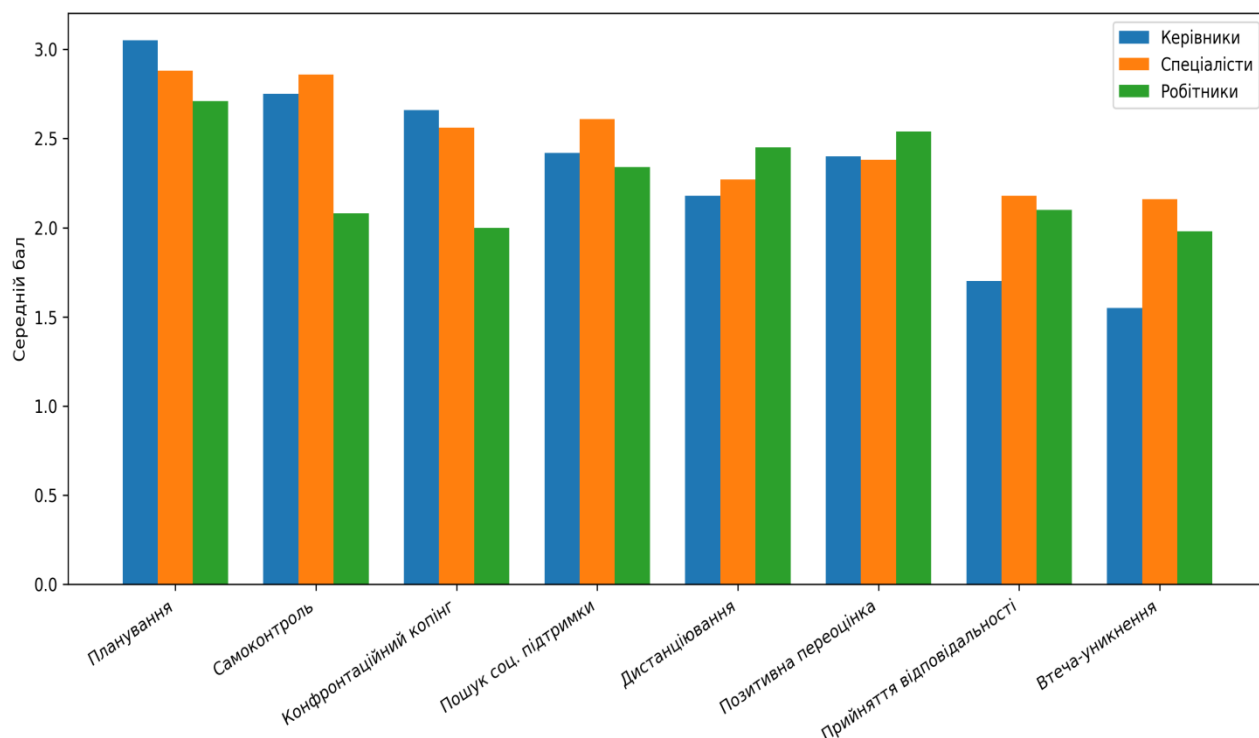


Рис. 2.3. Показники копінг-стратегій працівників ТОВ агрокомпанії «Дружба» (за методикою Р. Лазаруса – С. Фолкман)

Як видно з рис. 2.3. у всіх групах переважають проблемно-орієнтовані копінг-стратегії, зокрема планування вирішення проблеми, тоді як унікальні стратегії мають нижчі показники.

Наступне емпіричне дослідження спрямоване на вивчення особливостей міжособистісної взаємодії працівників у професійному середовищі. У процесі спільної діяльності характер спілкування та ставлення до інших значною мірою впливають на ефективність роботи колективу, психологічний клімат та рівень конфліктності.

Для аналізу міжособистісних відносин у колективі ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» використано у дослідженні інтерперсональну концепцію Т. Лірі, відповідно до якої поведінка людини у взаємодії з іншими може проявлятися у різних типах, зокрема домінантних, залежних або доброзичливих. Методика

міжособистісної діагностики Т. Лірі дає змогу визначити переважні типи взаємодії працівників та охарактеризувати специфіку їхніх міжособистісних стосунків у професійному середовищі [50; 51].

Опрацьовані дані внесені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Особливості міжособистісної взаємодії у конфліктних ситуаціях у професійних групах ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»

Тип взаємодії	Робітничий персонал (N=23)	Керівники(N=12)	Спеціалісти(N=15)
Авторитарний (Dominance)	4.0	5.5	4.8
Егоїстичний (Egoism)	3.5	4.1	3.2
Агресивний (Aggression)	3.1	2.0	2.5
Підозрілий (Suspicion)	4.5	3.0	3.8
Підкорюваний (Submission)	5.0	4.5	5.2
Залежний (Dependence)	5.5	5.8	6.0
Доброзичливий (Affiliation)	6.5	7.8	7.2
Альтруїстичний (Altruism)	6.2	6.9	6.5

Аналіз результатів за методикою Т. Лірі показав, що міжособистісна взаємодія працівників аграрної організації має свої особливості залежно від професійної групи, що може впливати на характер і динаміку конфліктних ситуацій у колективі.

У групі робітничого персоналу найбільш вираженими є доброзичливий (6,5 бала) та альтруїстичний (6,2 бала) типи взаємодії. Це свідчить про орієнтацію на підтримання позитивних стосунків у колективі та готовність допомагати іншим. Водночас у цієї групи спостерігаються підвищені показники

залежності (5,5) та підкорюваності (5,0), що вказує на схильність орієнтуватися на думку керівництва та уникати відкритого протистояння. Показник підозрілості (4,5) є відносно високим, що може створювати умови для виникнення прихованої напруги та латентних конфліктів.

Для керівників характерними є високі показники доброзичливості (7,8) та альтруїзму (6,9), що свідчить про прагнення підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Разом із тим у керівників найбільш виражений авторитарний тип взаємодії (5,5), що є закономірним з огляду на їхню управлінську роль. Показник агресивності в цій групі є найнижчим (2,0), що свідчить про схильність до стриманого стилю впливу, однак у поєднанні з авторитарністю це може зумовлювати напруження у взаєминах із підлеглими в ситуаціях підвищеного виробничого навантаження.

Згруповані статистичні дані наведені на рис. 2.4.

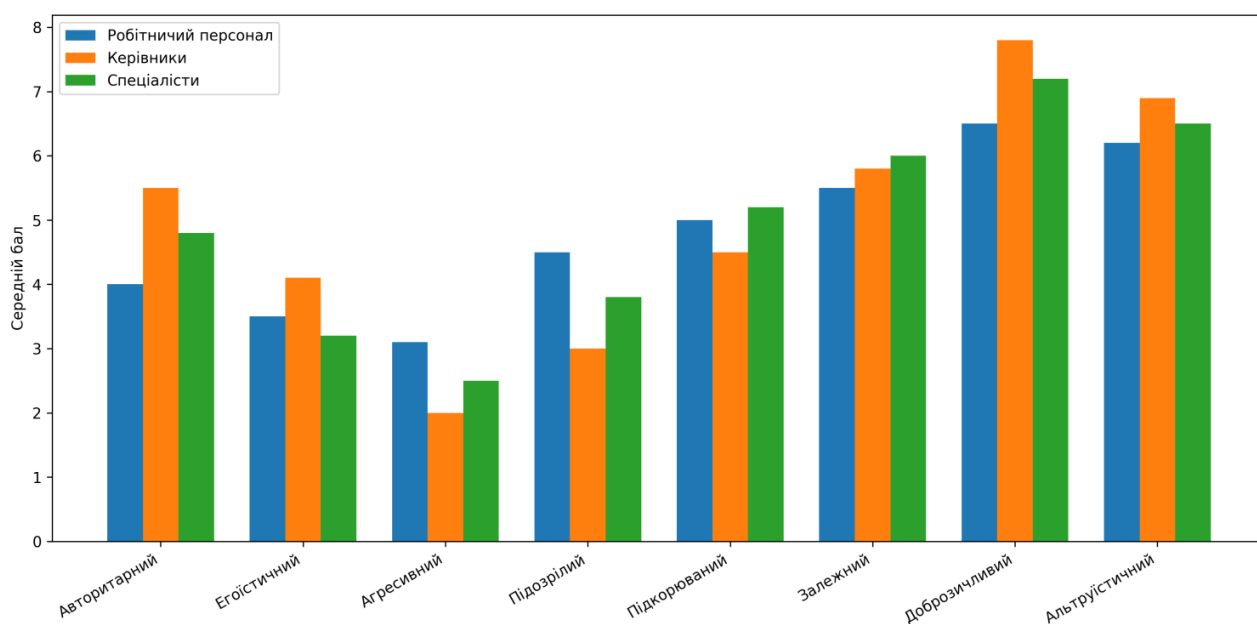


Рис. 2.4. Типи міжособистісної взаємодії працівників різних професійних груп за методикою Т. Лірі

У спеціалістів також домінують доброзичливі (7,2) та альтруїстичні (6,5) риси міжособистісної взаємодії. Водночас саме в цій групі зафіксовано найвищий показник залежності (6,0), а також підвищений рівень

підкорюваності (5,2), що може свідчити про потребу в координації дій та підтримці з боку керівництва. Помірний рівень авторитарності (4,8) може проявлятися у прагненні відстоювати професійну позицію, що за відсутності ефективної комунікації може призводити до конфліктів між спеціалістами та керівниками.

Порівняльний аналіз показує, що агресивний тип взаємодії є найменш вираженим у всіх групах, особливо у керівників (2,0) та спеціалістів (2,5), що свідчить про загалом неконфліктний стиль спілкування в організації. Водночас поєднання залежності, підкорюваності та підозрілості, особливо у робітничого персоналу та спеціалістів, може зумовлювати виникнення конфліктів, які не мають відкритого характеру, але негативно впливають на психологічний клімат і ефективність взаємодії.

Таким чином, результати зображені на рис. 2.4. отримані за методикою Т. Лірі, свідчать про переважання доброзичливої та кооперативної спрямованості міжособистісної взаємодії в аграрній організації. Водночас виявлені відмінності між професійними групами підтверджують необхідність урахування професійного статусу працівників під час розробки заходів, спрямованих на попередження та конструктивне вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Порівняльний аналіз результатів, отриманих за методиками К. Томаса – Р. Кілмана, WCQ Р. Лазаруса та Т. Лірі, дозволяє розглянути конфліктну поведінку працівників аграрної організації як цілісну систему, що поєднує міжособистісні установки, способи реагування на конфлікт і стратегії подолання стресу.

Результати методики Томаса–Кілмана показали, що у всіх професійних групах домінує стиль співпраці, а також у значної частини працівників — компроміс. Це свідчить про загальну орієнтацію колективу на збереження робочих відносин і пошук прийнятних рішень у конфліктних ситуаціях. Така тенденція узгоджується з даними методики Лірі, де у всіх групах найбільш вираженими виявилися доброзичливий та альтруїстичний типи міжособистісної

взаємодії. Отже, прагнення до співпраці в конфлікті має підґрунтя у загальній позитивній спрямованості міжособистісних відносин у колективі.

Водночас результати методики Т.Лірі вказують на наявність залежності та підкорюваності, особливо серед робітничого персоналу та спеціалістів. Це дозволяє пояснити виявлену за Томасом–Кілманом тенденцію до ухиляння та пристосування у цих групах. Працівники з підвищеною залежністю та схильністю до підпорядкування частіше уникають відкритого конфлікту або поступаються власними інтересами, що дає змогу зберігати зовнішню стабільність, але не завжди сприяє конструктивному вирішенню проблеми.

Дані опитувальника WCQ доповнюють це спостереження, показуючи, що у робітників і спеціалістів досить поширеними є стратегії самоконтролю, позитивної переоцінки та частково уникнення. Такі копінг-стратегії виконують функцію зниження емоційної напруги, однак у поєднанні зі стилями ухиляння та пристосування можуть сприяти формуванню латентних, неусвідомлених конфліктів.

Для керівників характерним є інше поєднання показників. За методикою Томаса–Кілмана у них поряд зі співпрацею помітно виражена конкуренція, а за методикою Т.Лірі — авторитарний тип взаємодії. Це свідчить про готовність брати відповідальність і відстоювати управлінську позицію у конфліктних ситуаціях. Водночас результати WCQ показують, що керівники частіше використовують планування та конфронтаційний копінг, тобто проблемно-орієнтовані стратегії. У поєднанні з низькими показниками агресивності це вказує на прагнення вирішувати конфлікти активно, але в межах професійних норм.

Таким чином, можна простежити логічний зв'язок між трьома рівнями аналізу. Міжособистісні установки (Т.Лірі) формують загальну спрямованість взаємодії, стилі поведінки у конфлікті (Томас–Кілманн) відображають спосіб безпосереднього реагування, а копінг-стратегії (WCQ) показують, як працівники психологічно переживають та долають конфліктну ситуацію. Узгодженість результатів трьох методик підтверджує їх взаємодоповнювальний

характер і дозволяє глибше зрозуміти специфіку конфліктів в аграрній організації.

Отримані дані свідчать про те, що конфлікти в досліджуваному колективі переважно мають прихований або помірний характер і рідко набувають відкрито агресивної форми. Водночас поєднання залежності, підкорюваності та уникнення може призводити до накопичення невирішених суперечностей. Це актуалізує потребу у розвитку навичок відкритої комунікації, активного слухання та конструктивної співпраці як ключових напрямів психологічної роботи з персоналом.

Висновок до розділу II

За результатами проведеного емпіричного дослідження було проаналізовано особливості вирішення конфліктів у трудовому колективі аграрної організації з використанням трьох психодіагностичних методик. Отримані дані дали змогу комплексно охарактеризувати стилі поведінки у конфлікті, копінг-стратегії подолання складних ситуацій та типи міжособистісної взаємодії працівників.

Аналіз стилів поведінки у конфлікті показав, що для більшості працівників характерною є орієнтація на співпрацю, що свідчить про прагнення до конструктивного вирішення конфліктних ситуацій і збереження робочих стосунків. Водночас виявлено, що керівники частіше демонструють конкурентну поведінку, тоді як спеціалісти та робітники схильні до компромісу або ухиляння від конфлікту. Це може бути пов'язано з особливостями професійних ролей та рівнем відповідальності працівників.

Результати дослідження копінг-стратегій свідчать про те, що працівники переважно використовують проблемно-орієнтовані способи подолання труднощів, зокрема планування вирішення проблеми та самоконтроль. Разом із тим у частини респондентів спостерігається схильність до дистанціювання та

недостатнє використання соціальної підтримки, що може знижувати ефективність подолання міжособистісних конфліктів.

За результатами методики міжособистісної діагностики Т. Лірі встановлено, що в колективі переважають доброзичливі та альтруїстичні типи взаємодії, що загалом характеризує міжособистісні відносини як позитивні. Водночас наявність домінантних і залежних проявів у поведінці окремих працівників може створювати передумови для виникнення напружених ситуацій у процесі професійної взаємодії.

Узагальнення результатів трьох досліджень дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на загальну орієнтацію колективу на співпрацю, у трудовому середовищі наявні чинники, які можуть ускладнювати процес конструктивного вирішення конфліктів.

РОЗДІЛ III. ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЕКСПЕРЕМЕНТ КОНСТРУКТИВНОГО ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

3.1. Теоретико-методологічні засади вирішення конфліктів у колективі

Вивчаючи суть конфлікту у колективі, слід зазначити, що це явний або прихований стан протиборства інтересів, цілей співробітників або тенденцій розвитку підприємства. Поняття «конфлікт» у колективі організації можна розглядати в таких аспектах як:

- 1) стан відкритої, можливо тривалої боротьби співробітників;
- 2) стан дисгармонії у відносинах між співробітниками, та/або їхніми групами;
- 3) психологічна боротьба, як результат одночасної дії несумісних імпульсів, бажань співробітників;
- 4) емоційна напруга у формі хвилювання, неспокою, як внаслідок зіткнення несумісних імпульсів чи від неможливості узгодити власні цінності, бажання співробітників із реальністю або іншими обмеженнями у колективі;
- 5) наявність та, як результат, зіткнення протилежних інтересів, сил, поглядів, цілей, позицій та думок співробітників;
- 6) прагнення однієї сторони конфлікту у колективі досягнути своєї мети будь-якою ціною.

Конфлікти у колективі організації можуть бути прихованими або явними, але в їхня основа спільна – відсутність згоди між учасниками. Тому, конфлікт у колективі доцільно визначати як відсутність згоди між двома або більше сторонами – співробітниками або їх групами (об'єднаннями). Відсутність згоди при цьому обумовлена наявністю різних думок, ідей, поглядів, інтересів, точок зору співробітників.

Управління конфліктами в організації повинно займати одне з ключових місць у діяльності відділу кадрів. Така позиція ґрунтується на тому, що умови вільної ринкової конкуренції часто передбачають взаємодію у формі конфлікту між компаніями, працівниками в середині компанії. При цьому, наявність самого конфлікту не обов'язкового носить негативну конотацію. Зокрема, на думку вчених Т. Сазонової, І. Шульженко. та В. Хавронюка «організаційна культура *колективу* може як сприяти вирішенню та попередженню конфліктів різних типів, так і породжувати їх» [41, с. 103]. Тому необхідною умовою виходу з кризової конфліктної ситуації для багатьох організації повинен стати конструктивний підхід до управління нею, оскільки, згідно з позицією Овчарука О. «в конфлікті від самого початку закладений потенціал для будь-якої організації» [50, с. 72]. Саме конструктивний підхід до вирішення конфлікту, на думку Сьомича М., Вакуленко Ю., Горбатюк Л. та Коврижко Ю., дає змогу «зблизити конфліктуючі сторони» [43, с. 60], ти самим «розрядивши» емоційну напруженість у колективі підвищити його продуктивність посиливши взаємну довіру і загальну терпимість співробітників один до одного.

Вирішення конфліктів в організації, на наше переконання, є процесом перетворення його площини з усуненням джерела виникнення та виключення потенційної можливості для подальшого розгортання у часі. Це особливий вид діяльності керівного менеджменту організації, який входить у сферу управління персоналом і спрямований на усунення можливих причин для конфліктних ситуацій серед співробітників.

Теоретико-методологічні засади вирішення конфліктів у колективі включають у себе ряд компонент, до яких відносимо:

- а) розуміння причин та фаз конфліктів;
- б) володіння стилями поведінки для вирішення конфліктів (наприклад, співпраця, компроміс тощо);
- в) застосування методів для вирішення конфліктів (наприклад, медіація, діагностичне інтерв'ю тощо);

г) дотримання умов конструктивного вирішення конфліктів (наприклад, припинення взаємодії, пошук спільних інтересів, зниження емоцій тощо) для досягнення згоди у колективі.

На рис. 3.1. представлено схематичне зображення наведених вище компонент у єдину методологічну основу.



Рис. 3.1. Схема теоретико-методологічні засади вирішення конфліктів у колективі*

* Складено автором самостійно

Дані рис. 3.1. показують, що наведені умови для конструктивного вирішення конфліктів у колективі (припинення взаємодії конфліктуючих, пошук спільних інтересів, зниження емоцій) повинні ґрунтуватися на певній теоретичній та методологічній базах. Це передбачає детальне вивчення фаз, стилей поведінки та опанування методів для вирішення конфліктів.

Фази конфліктів в організації описують його динаміку та розвиток від етапу зародження до етапу завершення і включають наступні компоненти:

а) латентну (приховану) фазу виникнення початкових суперечностей у колективі;

б) демонстративну (усвідомлення) та перші прояви конфлікту у практичній площині;

в) агресивну (бойову), що проявляється у відкритому протистоянні, ескалації, загостренні конфлікту у колективі;

г) фазу вирішення (післяконфліктну), яка включає нормалізацію стосунків або, навпаки, їх руйнування.

Дослідники конфліктології виділяють від трьох до шести фаз конфліктів у колективі [45, с. 38; 2, с. 59], проте їх сутність залишається незмінною: передконфлікт, власне сам конфлікт (ескалація) та післяконфлікт.

У табл. 3.1 наведено основні фази, етапи протікання конфліктів у колективі та їх авторська інтрепретація.

Таблиця 3.1

Основні фази та етапи конфліктів у колективі та їх інтерпретація*

Фази	Етапи	Інтерпретація
Латентна	Виникає прихована суперечність, розбіжність інтересів, цілей серед співробітників колективу	Співробітники ще можуть не усвідомлювати конфлікту або намагаються вирішити його неконфліктно
Демонстративна	Конфлікт усвідомлюється його учасниками, з'являється емоційне переживання.	Початок відкритої взаємодії (обмеження контактів, заяви, погрози тощо)
Агресивна	Відкритий конфлікт, заяви про позиції, вимоги, протидія	Найвищий ступінь напруженості
Післяконфліктна	Припинення конфлікту: позитивне (задоволення, полегшення) або негативне (спустошеність, бажання помсти)	Поступове відновлення стосунків між співробітниками або, навпаки, їх руйнування

* Складено автором самостійно

Дослідники теорії конфліктів у колективі виокремлюють п'ять основних стилів поведінки в конфлікті. Зокрема, проаналізувавши думки зарубіжних та вітчизняних вчених, Романенко О. та Лукашенко М. зазначають, що

«відповідно до моделі Томаса-Кілмана виокремлюють п'ять основних стратегій поведінки особистості в конфлікті: конкуренція, співробітництво, уникнення, пристосування та компроміс» [39, с. 23].

Конкуренція (або суперництво) як стиль поведінки в конфлікті проявляється коли співробітник рішуче відстоює власні інтереси, не зважаючи на інтереси іншого співробітника (співробітників), прагнучи до «перемоги» будь-якою ціною (реалізується ситуація «win-lose»). Вона характеризується високою наполегливістю, вольовими рішеннями та низьким рівнем співпраці між співробітниками. Такий стиль поведінки ефективний у кризових ситуаціях, коли результат надзвичайно важливий для однієї з сторін конфлікту, але, безумовно, може погіршувати стосунки в середині колективу.

Співробітництво як стиль поведінки в конфлікті є конструктивним підходом до їх розв'язання, що передбачає спільний пошук взаємовигідних рішень (реалізується ситуація «win-win»). У межах реалізації такого стилю обидві сторони відкрито обговорюють інтереси та потреби, розглядаючи один одного як партнерів, а не опонентів, з метою зміцнення стосунків та досягнення найкращого результату. Такий стиль поведінки вимагає часу, зусиль, високої наполегливості та емоційного інтелекту учасників, є найефективнішим для довгострокових та міцних стосунків в середині колективу.

Уникнення як стиль поведінки в конфлікті є стратегією ухиляння конфлікту, коли співробітник не відстоює свої власні інтереси (наприклад, посадові інструкції) і не співпрацює з іншими для пошуку вирішення проблеми. Такий стиль поведінки може бути дієвим, коли проблема несуттєва, бракує сил чи компетентностей для вирішення конфлікту, або потрібно виграти час. Однак ця поведінка може призвести до загострення конфліктної ситуації в довгостроковій перспективі, тому її протиставляють більш конструктивним стилям, таких як співробітництво чи компроміс.

Пристосування як стиль поведінки в конфлікті – це свідома відмова від власних інтересів на користь іншого співробітника заради збереження робочих стосунків, уникнення конфлікту або налагодження співпраці, коли людина діє

спільно з іншими співробітниками, «жертвуючи» собою чи своїми посадовими інструкціями. Проте така «стратегія» може призвести до накопичення невдоволення. Пристосування як суть низької наполегливості у поєднанні з високою співпрацею, дієва, коли робочі питання неважливі для співробітника, що може мати негативні наслідки для результатів його роботи.

Компроміс як стиль поведінки в конфлікті є пошуком взаємних поступок, коли кожен зі співробітників частково задовольняє свої посадові інтереси, відмовляючись від частини вимог заради досягнення спільної угоди. Такий стиль є щось середнім між рівнем співпраці та наполегливості, може бути ефективним для швидкого, проте тимчасового вирішення конфліктної ситуації у колективі, коли немає достатньо часу для пошуку ідеального рішення, або коли змагаються рівні між собою співробітники, і збереження робочих стосунків є пріоритетом над повною перемогою однієї зі сторін конфлікту.

Вибір стилю поведінки в конфлікті залежить від індивідуальних рис співробітника, важливості інтересів сторін у заданій ситуації. Відмічаємо, що найконструктивнішим стилем є співробітництво, а найменш конструктивним – уникнення. Проте кожен стиль може бути корисним у певних умовах перебігу конфліктних ситуацій у колективі.

Аналізуючи в історичній ретроспективі методологічні підходи щодо вивчення конфліктів Городняк І. визначила ряд теорій, що маючи в основі соціологічну та психологічну компоненту, запропонували власне бачення їх походження [8]. А саме, автором розглянуто особливості підходів для вивчення конфліктів соціал-дарвінізму (Ч. Дарвін, Г. Спенсер, Гумплович Л., Самнер У., Ратценховер Г.), сучасної соціологічної традиції (Маркс К., Зуммель Г., Боулдінг К., Бертон Д.) та психологічний теорій (Фройд З., Хорні К., Дойч М., Шерфі М.). При вивченні конфліктів у колективі важливим науково-методичним, прикладним завданням стає аналіз його основних компонент, структурних та динамічних характеристик, позитивних та негативних функцій, наслідків конфліктної взаємодії співробітників.

Узагальнюючи згадані вище теорії, у табл. 3.2 представлено основні методологічні принципи, що можуть бути використання працівниками кадрової служби для вирішення потенційних або наявних конфліктів в організації, та наведена їх інтерпретація.

Таблиця 3.2

Основі методологічні принципи до вирішення конфліктів в організації та їх інтерпретація*

Методологічний принцип	Інтерпретація	Методи та інструменти
Діагностика	Виявлення причин конфлікту, його учасників та динаміки для адекватного розуміння ситуації	Медіація «Я-повідомлення» Стили поведінки (конкуренція, співробітництво, уникнення, пристосування, компроміс) Поетапний алгоритм (діагностика-втручання-оцінка)
Відкрита комунікація	Створення атмосфери взаємної довіри, де сторони можуть вільно висловлюватися, використовуючи «Я-повідомлення» замість звинувачень («Ти-повідомлення»)	
Конструктивні стратегії	Фокус на співпраці, пошуку взаємовигідних рішень (ситуація win-win), а не боротьбі чи ухилянні.	

* Складено автором самостійно

Представлені у табл. 3.2 дані дозволяють зробити висновок, методологічні засади вирішення конфліктів в організації полягають у розумінні суті конфлікту, його діагностиці, створенні довіри та ефективної комунікації між співробітниками, використовуючи стратегії співпраці, компромісу чи перемовин. Застосування таких методів та інструментів, як медіація, «Я-повідомлення», поетапний алгоритм дій (діагностика-втручання-оцінка) та розрізнення стилів поведінки (конкуренція, співробітництво, уникнення,

пристосування та компроміс) стане основою для конструктивного вирішення конфліктів в організації.

3.2. Розробка та впровадження психологічної програми(тренінгу) в діяльність трудового колективу аграрної компанії

Результати емпіричного дослідження, представлені у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що ефективність міжособистісної взаємодії працівників значною мірою залежить від рівня сформованості комунікативних навичок. Однією з ключових умов конструктивного професійного спілкування є здатність до активного слухання, яке забезпечує точне розуміння змісту повідомлення та емоційного стану співрозмовника [12].

Аналіз отриманих даних у ТОВ «Агрокомпанії «Дружба» показав, що за загальної орієнтації працівників на співпрацю та доброзичливу взаємодію у професійному спілкуванні спостерігаються труднощі, пов'язані з відкритим обговоренням проблемних ситуацій, недостатнім урахуванням позиції співрозмовника та схильністю до емоційного дистанціювання. Подібні особливості міжособистісної взаємодії характерні для організацій із підвищеним рівнем відповідальності та інтенсивним виробничим навантаженням, де комунікація часто набуває формального характеру [47].

Результати аналізу копінг-стратегій свідчать, що в умовах стресових ситуацій працівники не завжди використовують ресурси міжособистісної підтримки, що може ускладнювати конструктивне вирішення конфліктів. Наукові дослідження підтверджують, що розвиток навичок активного слухання сприяє зниженню емоційної напруги, формуванню довіри та підвищенню ефективності професійної взаємодії в колективі [20].

У сучасній практичній психології тренінг розглядається як один із найбільш ефективних методів розвитку комунікативних умінь, оскільки поєднує засвоєння теоретичних положень із практичним відпрацюванням

навичок у груповій взаємодії [49]. Саме тренінгова форма роботи дозволяє створити безпечний простір для аналізу власного стилю спілкування та формування нових моделей поведінки.

З огляду на викладене, у межах формувального етапу дослідження було розроблено та впроваджено психологічний тренінг з розвитку навичок активного слухання. Запропонований тренінг спрямований на подолання виявлених у ході дослідження комунікативних труднощів, підвищення якості міжособистісної взаємодії та профілактику конфліктів у професійному середовищі аграрної компанії, що відповідає сучасним підходам до психологічного супроводу організацій [13].

За Л. Е. Орбан-Лембрик, процес подолання конфліктів в організаціях та у сфері управління має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Урахування суті суперечностей. Даний принцип передбачає передбачає своєчасне виявлення причин, умов і учасників конфліктної ситуації, а також розуміння її психологічного змісту.

2. Урахування мети сторін, що конфліктують. Принцип базується на визначенні домінування міжособистісної чи ділової взаємодії і використання певних методів впливу на конфліктуючі сторони.

3. Урахування емоційних станів сторін, що конфліктують. Надмірна емоційність впливає на об'єктивність учасників конфлікту.

4. Урахування психологічних особливостей його учасників. Під час вибору тактики подолання конфлікту беруться до уваги особисті якості учасників та їх мотиви.

5. Урахування динаміки конфлікту. При загостренні конфлікту необхідно застосувати всі заходи, зокрема й адміністративні [44].

Актуальність розробки та впровадження програми психологічного тренінгу з розвитку навичок активного слухання зумовлена зростанням вимог до якості професійної взаємодії працівників у сучасних організаціях, зокрема в аграрному секторі. Специфіка діяльності аграрних підприємств передбачає високий рівень відповідальності, сезонні пікові навантаження, обмежені часові

ресурси, а також необхідність оперативної координації дій між працівниками різних підрозділів. У таких умовах ефективне спілкування виступає одним із ключових чинників стабільності виробничих процесів.

Практика свідчить, що значна частина виробничих конфліктів і непорозумінь виникає не через розбіжність інтересів, а внаслідок недостатнього рівня розвитку комунікативних навичок, зокрема навичок активного слухання. Невміння уважно вислухати співрозмовника, схильність до перебивання, передчасних оцінок і порад сприяють зростанню емоційної напруги, зниженню довіри та ускладненню міжособистісної взаємодії в колективі.

У зв'язку з цим актуальним є впровадження цілеспрямованих психологічних програм, спрямованих на розвиток активного слухання як базової складової конструктивного спілкування, що дозволяє підвищити ефективність професійної взаємодії та зменшити рівень конфліктності в організації.

За результатами проведеного емпіричного дослідження серед працівників ТОВ агрокомпанії «Дружба» було виявлено низку особливостей міжособистісної взаємодії та поведінки в конфліктних ситуаціях, що свідчать про наявність комунікативних труднощів.

Зокрема, аналіз стилів поведінки у конфлікті показав переважання стратегій співпраці та доброзичливої взаємодії, що свідчить про загальну орієнтацію працівників на збереження позитивних стосунків у колективі. Водночас у частини досліджуваних було зафіксовано схильність до підкорюваної та залежної поведінки, що може вказувати на уникнення відкритого обговорення проблем та недостатню впевненість у власній позиції під час взаємодії.

Результати дослідження копінг-стратегій засвідчили, що найбільш вираженими є стратегії планування та самоконтролю, проте водночас у працівників спостерігається використання стратегій уникнення та зниження активності в складних комунікативних ситуаціях. Це може свідчити про

труднощі у відкритому обговоренні проблем та недостатній рівень навичок конструктивного діалогу.

Аналіз типів міжособистісної взаємодії показав поєднання доброзичливих та альтруїстичних тенденцій з елементами підозрілості та напруженості у взаєминах, що може ускладнювати взаєморозуміння між працівниками різних рівнів і підрозділів.

Таким чином, результати емпіричного дослідження вказують на наявність внутрішнього потенціалу до конструктивної взаємодії, однак водночас засвідчують недостатній рівень сформованості навичок активного слухання, що ускладнює ефективне вирішення комунікативних і конфліктних ситуацій.

Виявлені в ході емпіричного дослідження особливості міжособистісної взаємодії працівників ТОВ «Агрокомпанії «Дружба» обґрунтовують доцільність впровадження психологічного тренінгу з розвитку навичок активного слухання. Даний тренінг спрямований не на зміну особистісних характеристик працівників, а на формування практичних комунікативних умінь, які можуть бути безпосередньо використані у професійній діяльності.

Розвиток навичок активного слухання сприятиме зниженню рівня комунікативних бар'єрів, підвищенню взаєморозуміння між працівниками, а також формуванню більш відкритого та довірчого психологічного клімату в колективі. Крім того, впровадження тренінгу дозволить зменшити частоту та інтенсивність виробничих конфліктів, підвищити ефективність спільного прийняття рішень і сприятиме стабільності організаційної взаємодії.

Отже, запропонований психологічний тренінг є доцільним і обґрунтованим формувальним заходом, що відповідає результатам емпіричного дослідження та актуальним потребам «ТОВ «Агрокомпанії «Дружба».

Метою психологічного тренінгу «Розвиток навичок активного слухання у працівників аграрної компанії» є зменшення рівня міжособистісних і виробничих конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» шляхом розвитку навичок активного слухання та конструктивної комунікації, нейтралізації негативних впливів нестандартних ситуацій, складних умов.

Завдання тренінгу:

- сформулювати розуміння причин виникнення конфліктів у професійному середовищі;
- розвинути навички активного слухання (емпатія, уточнення, перефразування, зворотний зв'язок);
- навчити працівників ефективно висловлювати власні позиції без ескалації напруги;
- підвищити рівень психологічної культури та взаємної поваги в колективі.

Однією з обов'язкових умов є добровільна участь у тренінгу. Психологічний тренінг складається з 10 занять, тривалістю 45 хвилин кожне. Нижче подано структуру розробленого психологічного тренінгу «Розвиток навичок активного слухання у працівників аграрної компанії».

Форма: груповий тренінг.

Цільова група: працівники аграрної компанії.

Мета: розвиток навичок активного слухання як засобу підвищення ефективності професійної взаємодії та профілактики трудових конфліктів.

Заняття 1. Роль комунікації у виникненні та вирішенні конфліктів.

Ознайомити учасників тренінгу з основними правилами, їх суть та необхідність. Створити атмосферу доброзичливості та довіри під час тренінгу. Основними правилами спілкування в даному тренінгу будуть:

- добровільність участі;
- активність під час тренінгу;
- відмова від критичних та оцінних суджень;
- толерантне та тактовне ставлення до інших;
- доброзичливість;
- щирість і відвертість;
- збереження конфіденційності.

Знайомство учасників. Кожен працівник агрокомпанії розповідає інформацію про себе (інтереси, заняття, хобі, цікаві факти).

Вправа «Знайомство. Мій настрій. Самопочуття»

Мета: створити у групі невимушену атмосферу спілкування, доброзичливості; сформувати позиції взаємодії, налаштувати на тему тренінгу.

Метод: творча праця, спільний малюнок.

Опис. Учасникам по черзі пропонується намалювати на фліпчарті кольоровими олівцями свій настрій та написати під малюнком своє ім'я. Це може бути щось конкретне («дощова погода», «штормове попередження», «сонце», «квіточка» тощо) або абстрактне: лише лінії, форми, різні кольори. Після виконання вправи кожен учасник називає своє ім'я та за бажанням розповідає, що його малюнок означає.

Обговорення: Які думки виникають, коли дивитися на спільний малюнок? Який настрій переважає в групі? Як впливає настрій однієї людини на інших? Як впливає настрій на події, що відбуваються у житті? Як вважаєте, чи можна навчитися керувати власним настроєм? Коментар: Ми не тільки познайомилися нестандартно, а й почали налаштовуватися на тему тренінгу. Настрій і спілкування – два взаємозалежні психологічні процеси. Вміння управляти настроєм є важливою складовою комунікативної компетентності. Настрій виникає у внутрішньому світі, забарвлює момент життя, який переживається [21].

Вправа «Індивідуальна передача інформації».

Орієнтовна тривалість 10 хв. 4 учасники виходять за двері. Першому зачитують складний робочий текст (наприклад, звіт про помилку). Він передає другому те, що запам'ятав, і так далі. Останній озвучує фінальну версію групі.

Обговорення: аналізується роль слухання у виникненні або запобіганні конфлікту [46].

Вправа «Чути чи слухати»

Мета: усвідомлення різниці між пасивним сприйманням інформації та активним слуханням.

Опис: учасники в парах обговорюють професійну ситуацію, у якій виникло непорозуміння через недостатнє слухання. Після цього визначають, у який момент співрозмовник перестав слухати та почав оцінювати або радити.

Обговорення: аналізується роль слухання у виникненні або запобіганні конфлікту [21].

Заняття 2. Нерефлексивне слухання.

Вправа «Говори – я слухаю»

Мета: формування навичок підтримувального слухання без втручання.

Опис: один учасник протягом 2–3 хвилин висловлює власні переживання щодо робочої проблеми. Інший слухає, не перебиваючи, використовуючи лише невербальні та короткі вербальні сигнали підтримки.

Обговорення: визначається доцільність застосування нерефлексивного слухання у професійній взаємодії [26].

Вправа «Руки в невербальному спілкуванні»

Мета:

- емоційно-психологічне зближення учасників;
- зняття напруження;
- розвиток навички невербальної взаємодії.

Опис: учасники утворюють два кола: внутрішнє і зовнішнє, стоячи обличчям один до одного. Ведучий дає команди, які учасники виконують мовчки в парі, що утворилась. Після цього за командою ведучого, зовнішнє коло рухається праворуч на крок і утворюється нова пара.

Варіанти інструкцій парам, що утворився:

- привітатися за допомогою рук;
- поборотися руками;
- помиритися руками;
- пожалітися руками;
- виразити дружбу за допомогою рук;
- виявити ніжність руками;

- виразити радість;
- побажати удачі;
- попрощатися руками.

Психологічний сенс вправи: відбувається емоційно-психологічне зближення учасників за рахунок тілесного контакту. Між ними покращується взаємопорозуміння, розвивається навичка невербального спілкування.

Обговорення. Що було легко виконати, що складно? Кому було складно мовчки передавати інформацію? Кому легко? Чи звертали увагу на інформацію від партнера, чи більше думали, як передати інформацію самим? Як ви думаєте, на що було спрямовано цю вправу? [46].

Заняття 3. Уточнення як засіб запобігання непорозуміння.

Вправа «Правильно я зрозумів?»

Мета: розвиток уміння ставити коректні уточнювальні запитання.

Опис: слухач після висловлювання партнера формулює 2–3 уточнювальні запитання без оцінки та звинувачень.

Обговорення: обговорюється роль уточнення у подоланні комунікативних бар'єрів [40].

Заняття 4. Перефразування.

Вправа «Скажи своїми словами»

Мета: формування навички точного відтворення змісту повідомлення.

Опис: слухач перефразовує почуте повідомлення, починаючи фразою «Я почув(ла), що...». Мовець підтверджує або уточнює правильність розуміння.

Обговорення: аналізується значення перефразування для уникнення спотворення інформації [21].

Вправа «Конфліктна ситуація за присутності свідка»

Мета: відпрацювання навичок розуміння себе, інших людей, а також взаємин між людьми в конфліктній ситуації.

Опис: учасники тренінгу розподіляються на підгрупи (по 3 особи). Один із членів підгрупи виконує роль «спостерігача-контролера», завданням якого є спостерігання за черговістю виступів, за тим, щоб той, хто слухає, підтримував

висловлювання. Двоє інших членів підгрупи вирішують, яку з альтернативних позицій вони посідають. Розпочинається суперечка на обрану ними тему з дотриманням тритактної схеми ведення діалогу. Слід обов'язково застерегти учасників від спроб продовжувати або розвивати думку співрозмовника, приписуючи йому не його слова. Під час виконання вправи учасники міняються ролями, тобто роль «спостерігача-контролера» по черзі виконують усі члени підгрупи.

Обговорення. Хто з партнерів не зрозумів іншого: той, хто говорив, чи той, хто слухав? Кому з учасників не вдалось зрозуміти іншого ? [42].

Заняття 5. Відображення почуттів.

Вправа «Назви емоцію»

Мета: розвиток емпатійного слухання.

Опис:слухач вербалізує емоційний стан співрозмовника у коректній формі («Ти, здається, засмучений, тому що...»).

Обговорення: визначається вплив емпатійного слухання на зниження напруженості [32].

Вправа «Уважний слухач»

Мета: розвиток емпатійного слухання.

Опис: учасники розбиваються по парах. Партнер А буде мовцем, партнер Б - слухачем. Партнер А розповідає слухачеві Б про свої складнощі у відносинах з людьми, про свої страхи, упередження, сумніви, очікування. Слухач Б намагається допомогти мовцеві А максимально повно викласти власні побоювання. Через три хвилини тренер подає знак: мовець А висловлює свої зауваження із приводу поведінки слухача Б, підкреслює те, що йому допомагало, і що ускладнювало можливість відкрито розповідати про себе. Потім слухач Б своїми словами повторює, що почув і зрозумів зі слів мовця Б. Партнер А рухами голови підтверджує або спростовує слова Б, залежно від того, наскільки той правильно передає його власні слова. Потім учасники міняються ролями. На закінчення всі учасники повертаються в коло й обговорюють враження кожного про те, що відбувалося під час вправи [26].

Заняття 6. Резюмування

Вправа 6. «Підсумок розмови»

Мета: навчити логічно завершувати комунікацію та фіксувати домовленості.

Опис: слухач коротко узагальнює основні тези розмови та формулює підсумкове резюме.

Обговорення: обговорюється роль резюмування у професійному спілкуванні [46].

Тест «Чи умієте ви викладати свої думки?»

Мета: дізнатись чи вміють працівники агрокомпанії висловлювати свої думки.

Опис: учасникам пропонується на кожний із наведених питань дати відповіді «так» або «ні».

1. Чи турбуєтесь ви про те, щоб бути зрозумілим?
2. Чи добираєте ви слова, які відповідають віку, освіті, інтелекту і загальній культурі співрозмовника?
3. Чи продумуєте ви форму викладу думки перед тим, як висловитись?
4. Ваші розпорядження достатньо короткі?
5. Якщо співрозмовник не ставить вам запитань після того, як ви висловились, чи вважаєте ви, що вас зрозуміли?
6. Чи достатньо ясно і точно ви висловлюєтесь?
7. Чи слідкуєте ви за логічністю викладу ваших думок і висловлювань?
8. Чи з'ясовуєте ви, що було не ясно у ваших висловлюваннях? Чи спонукаєте ставити запитання?
9. Чи ставите ви запитання співрозмовникам, щоб зрозуміти їх думки і настрій?
10. Чи відрізняєте ви факти від думок?
11. Чи намагаєтесь ви спростувати думки співрозмовника?
12. Чи прагнете ви до того, щоб співрозмовники завжди погоджувались з вами?

13. Чи використовуєте ви професійні терміни, які не завжди всім зрозумілі?

14. Чи говорите ви ввічливо і дружньо?

15. Чи слідкуєте ви за враженнями, які викликають ваші слова?

16. Чи робите ви паузи для обдумування?

Обробка результатів.

По одному балу оцінюються відповіді «ні» на 5, 11, 12, 13 запитання і по одному балу за відповідь «так» — за всі останні.

Сума балів означає:

- від 12 до 16 балів — гарний результат, працівник вміє зрозуміло висловлюватись;

- від 10 до 12 балів — середній результат, іноді у працівника виникають питання із викладом думок;

- менше 9 балів — поганий результат, дуже часто працівнику складно висловлювати свої думки [26].

Заняття 7. Комунікативні бар'єри слухання.

Вправа «Бар'єр у діалозі»

Мета: усвідомлення деструктивних реакцій у слуханні.

Опис: учасники аналізують приклади бар'єрів (критика, моралізування, поради) та переформулюють їх у конструктивні висловлювання.

Обговорення: визначається, які бар'єри найчастіше виникають у професійній взаємодії [40].

Заняття 8. Активне слухання у конфліктній ситуації.

Вправа «Складна розмова»

Мета: застосування навичок активного слухання в умовах напруги.

Опис: моделюється конфліктна виробнича ситуація, де слухач використовує уточнення, перефразування та відображення почуттів.

Обговорення: аналізується ефективність активного слухання у зниженні конфліктності [23].

Заняття 9. Активне слухання в груповій взаємодії.

Вправа «Коло слухання»

Мета: розвиток навичок групового слухання.

Опис: у груповому обговоренні кожен учасник перед відповіддю коротко перефразовує попереднього мовця.

Обговорення: визначається вплив групового слухання на взаєморозуміння [46].

Заняття 10. Інтеграція навичок.

Вправа «Мій стиль слухання»

Мета: закріплення сформованих умінь активного слухання.

Опис: учасники аналізують власні зміни та формують індивідуальні правила активного слухання у професійній діяльності.

Обговорення: визначається особистісна значущість набутих навичок [46].

Реалізація програми психологічного тренінгу дозволила створити умови для усвідомлення учасниками власних особливостей спілкування та формування навичок активного слухання у професійній взаємодії. У ході тренінгових занять учасники мали можливість відпрацювати практичні прийоми слухання, уточнення та зворотного зв'язку, що сприяло підвищенню взаєморозуміння в групі.

Загалом, запропонована програма тренінгу відповідає поставленим цілям і завданням формувального етапу дослідження та може розглядатися як доцільний психологічний засіб підвищення ефективності міжособистісної взаємодії та профілактики конфліктів у професійному середовищі.

Висновок до розділу III

Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити особливості міжособистісної взаємодії працівників «ТОВ «Агрокомпанії «Дружба» та специфіку їхньої поведінки в конфліктних ситуаціях. Отримані результати свідчать про те, що, попри загальну орієнтацію працівників на співпрацю й

підтримання доброзичливих стосунків у колективі, у процесі професійного спілкування наявні певні комунікативні труднощі. Зокрема, у частини працівників простежується схильність до уникнення відкритого обговорення проблем, підкорюваної поведінки та недостатньої впевненості у відстоюванні власної позиції.

Аналіз копінг-стратегій показав, що працівники здебільшого використовують планування та самоконтроль, однак у складних комунікативних ситуаціях нерідко вдаються до стратегій уникнення та зниження активності. Це може ускладнювати конструктивний діалог і впливати на ефективність професійної взаємодії. Виявлене поєднання доброзичливих і альтруїстичних тенденцій із елементами напруженості та підозрілості у міжособистісних стосунках також може негативно позначатися на взаєморозумінні між працівниками різних підрозділів.

На основі отриманих результатів було розроблено та запропоновано формувальний психологічний тренінг, спрямований на розвиток навичок активного слухання та конструктивної комунікації у працівників аграрного підприємства. Запропонований тренінг орієнтований на підвищення усвідомленості у процесі спілкування, формування здатності до відкритого діалогу та більш ефективного вирішення комунікативних труднощів у професійній діяльності. Перспективним напрямом подальших досліджень є практичне впровадження тренінгу та оцінка його ефективності в умовах реальної діяльності аграрних підприємств.

Розділ IV. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Дотримання правил безпеки в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»

Охорона праці є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки безпосередньо пов'язана з безпекою та здоров'ям працівників. Вона спрямована на створення таких умов праці, за яких зменшується ризик травматизму, професійних захворювань і перевтоми. В аграрній сфері питання охорони праці набуває особливої ваги через специфіку виробничих процесів, підвищені фізичні навантаження та напружені умови роботи, що можуть впливати не лише на працездатність, а й на взаємини між працівниками в колективі.

До основних нормативних актів із регулювання питань охорони праці в аграрному секторі в Україні належать:

- Закон України «Про охорону праці»;
- кодекс законів про працю України;
- Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»;
- правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві НПАОП 01.0-1.02-18 (Наказ Міністерства соціальної політики України від 29.08.2018 № 1240);
- НПАОП 01.41-1.01-01 Правила охорони праці під час технічного обслуговування та ремонту машин і обладнання сільськогосподарського виробництва;
- збірник примірних інструкцій з охорони праці під час виконання загальновиробничих робіт у сільському господарстві. Наказ Мінагрополітики України 23.10.2000 № 207.

Охорона праці в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» є складовою системи управління виробничою діяльністю та персоналом і спрямована на забезпечення безпечних, здорових і психологічно комфортних умов праці для всіх категорій працівників. Відповідно до чинного законодавства України охорона праці розглядається як система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і психопрофілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності працівників у процесі трудової діяльності [36;35]

Діяльність ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» здійснюється в аграрному секторі економіки, який характеризується підвищеним рівнем професійних ризиків. Наявність певних структурних, організаційних і технологічних особливостей впливає на рівень травматизму. Це зумовлено певними особливостями, а саме: сезонним характером робіт, залежністю від природно-кліматичних умов, використанням сільськогосподарської техніки, а також необхідністю роботи з хімічними речовинами, зокрема мінеральними добривами та засобами захисту рослин.

Специфіка виробничої діяльності підприємства передбачає виконання значного обсягу робіт у польових умовах, а це робота просто неба (спека, пил, опади), експлуатація машин і механізмів, а також підвищена інтенсивність праці в періоди посівної та збиральної кампаній. У таких умовах особливої актуальності набуває питання комплексної організації охорони праці, яка повинна враховувати не лише фізичні, а й психофізіологічні навантаження на працівників.

Щорічно відбувається оновлення транспортного парку організації. Сучасні комбайни та трактори дозволяють ефективніше працювати та показують хороші результати. Техніка є складним механізмом і їхній злам в розпал сезону створюють високий рівень напруги.

Основним видом діяльності ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» є рослинництво.

В аграрному виробництві умови праці мають свою специфіку, яка безпосередньо впливає на виникнення конфліктів та рівень безпеки.

Дана галузь має ряд певних шкідливих та небезпечних чинників. Для рослинництва це:

- фумігація рослин, ґрунту, обприскування, протруювання насіння, приготування розчинів;
- боротьба зі шкідниками, бур'янами та хворобами рослин;
- внесення мінеральних добрив, гербіцидів, протруювачів та інших отрутохімікатів;
- роботи пов'язані із використанням мінеральних добрив та пестицидів.

Пестициди та мінеральні добрива є токсичними для організму працівника. Недотримання правил безпеки може призвести до гострих та хронічних інтоксикацій. З метою запобігання виникнення таких наслідків в організації є чіткі інструкції роботи із даними речовинами. На підприємстві розроблені нормативно-правові акти з охорони праці, а саме:

- накази, положення з охорони праці, що описують правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці;
- посадові інструкції, інструкції з охорони праці за професіями та видами робіт;
- порядок і графік проведення навчань та перевірки знань з питань охорони праці працівників та спеціалістів;
- технологічні карти процесів та робіт (схеми використання мінеральних добрив, пестицидів та інших небезпечних речовин, обробка зерна, виконання польових робіт тощо).

На підприємстві в обов'язковому порядку дотримуються виконання певних заходів для дотримання правил з охорони праці, а саме:

- забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям та засобами індивідуального захисту органів дихання та зору;

- забезпечення фінансування й організація проведення медичних оглядів працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами праці;

- організація проведення інструктажів та навчань з охорони праці;

- забезпечення прийнятних умов праці, а саме належний стан технічних засобів, устаткування, будівель, споруд.

Обов'язки пов'язані з безпекою, навчанням, підвищенням кваліфікації та отриманням дозволів з охорони праці в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» покладено на інженера з охорони праці. Інженер з охорони праці не лише володіє знаннями та навичками в професійній сфері, а й уміє оцінювати небезпечні та шкідливі ризики.

Для ефективної діяльності з дотримання правил та збереження життя, здоров'я та працездатності працівника дуже важливе відповідальне ставлення останнього до правил з охорони праці. Важливо щоб працівник не лише підписав до прикладу інструктаж, а й розумів зміст інструкції, можливість використання та наслідки недотримання її. Використання вербальних сигналів підтвердження (парафраз) дозволяє переконатися у розумінні працівника завдань та правил здійснення діяльності. Необхідною умовою є існування двосторонньої комунікації. На підприємстві це досягається шляхом:

- періодичних програм навчання;

- інструктажу по техніці безпеки на робочих місцях;

- постійного нагляду;

- нарад з питань охорони праці та виробничої безпеки;

- позначення небезпечних робочих зон і механізмів знаками безпеки.

Важливим елементом системи охорони праці в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» є врахування людського фактора. Підвищене фізичне навантаження, тривалі робочі зміни, напружений графік роботи та дефіцит часу на відпочинок можуть призводити до емоційного виснаження, зниження концентрації уваги, підвищеної дратівливості та виникнення міжособистісних конфліктів у трудовому колективі.

Отже, охорона праці в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» є комплексною системою, що поєднує правові, організаційні, технічні та психологічні заходи, і відіграє важливу роль у забезпеченні безпечних умов праці та запобігати конфліктам у трудовому колективі.

4.2.Безпека в надзвичайних ситуаціях

Порушення вимог пожежної безпеки або неналежна організація протипожежних заходів можуть виступати не лише технічною, а й соціально-психологічною проблемою в діяльності ТОВ «Агрокомпанія «Дружба». У процесі виконання виробничих завдань працівники по-різному сприймають рівень пожежної небезпеки, що може призводити до розбіжностей у поглядах, напруженості у взаєминах та виникнення конфліктів.

Однією з поширених причин конфліктів у сфері пожежної безпеки є нерівномірний розподіл відповідальності між працівниками. У випадках, коли обов'язки щодо контролю за пожежною безпекою визначені нечітко або виконуються формально, виникають взаємні звинувачення між членами колективу, зокрема між механізаторами, складськими працівниками та керівниками підрозділів. Такі ситуації особливо загострюються в умовах підвищеного виробничого навантаження [25; 33].

Конфлікти також можуть виникати через різний рівень обізнаності працівників щодо правил пожежної безпеки. Працівники, які не проходили регулярні інструктажі або не мають практичних навичок дій у разі пожежі, часто демонструють тривожність, уникання відповідальності або агресивні реакції в екстремальних умовах. Натомість більш підготовлені працівники можуть сприймати таку поведінку як недбалість, що стає підґрунтям для міжособистісних конфліктів [38; 37].

Особливу роль у виникненні конфліктів відіграє стиль управління пожежною безпекою. Авторитарний підхід, що базується переважно на

покараннях і зауваженнях, без пояснення причин і наслідків порушень, може викликати опір, незадоволення та приховану напругу в колективі. Водночас партнерський стиль управління, який передбачає роз'яснення вимог, спільне обговорення проблем і залучення працівників до процесу забезпечення пожежної безпеки, сприяє зниженню конфліктності та формуванню відповідального ставлення до безпеки праці [37].

Таким чином, пожежна безпека в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» повинна розглядатися не лише як сукупність технічних і організаційних заходів, і як важливий елемент управління міжособистісними відносинами в колективі. Чітке визначення обов'язків, регулярне навчання персоналу, прозора комунікація та підтримка конструктивної взаємодії між працівниками сприяють не лише запобіганню пожежам, а й зниженню рівня конфліктів у трудовому колективі.

Важливим психологічним інструментом запобігання конфліктам у сфері пожежної безпеки в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» є активне слухання як елемент ефективної професійної комунікації. У процесі обговорення питань пожежної безпеки, інструктажів або аналізу порушень нерідко виникають ситуації, коли працівники відчують, що їхню думку ігнорують або недооцінюють. Це може викликати опір, напруження та приховані конфлікти в колективі.

Активне слухання передбачає уважне ставлення до співрозмовника, уточнення його позиції, перефразування висловлювань і надання зворотного зв'язку. У контексті пожежної безпеки застосування активного слухання з боку керівників підрозділів і відповідальних осіб дає змогу краще зрозуміти причини порушень, труднощі у виконанні вимог та реальні умови праці. Це сприяє переходу від звинувачень до спільного пошуку рішень, що знижує рівень конфліктності [37].

Особливо актуальним активне слухання є під час розбору інцидентів або потенційно небезпечних ситуацій. Якщо працівник має можливість спокійно висловити свою позицію і бути почутим, зменшується емоційна напруга та

ймовірність агресивної реакції. Своєю чергою, це формує атмосферу довіри та відкритості в колективі, що позитивно впливає як на дотримання правил пожежної безпеки, так і на міжособистісні відносини [37].

Таким чином, використання активного слухання в управлінні пожежною безпекою в ТОВ «Агрокомпанія «Дружба» є ефективним засобом профілактики конфліктів. Воно сприяє конструктивній взаємодії між працівниками та керівництвом, підвищує рівень відповідальності персоналу та підтримує стабільний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

За наслідками проведено дослідження зроблено наступні висновки та сформовано пропозиції щодо психологічних аспектів вирішення конфліктів в аграрній організації.

1. Обґрунтовано тезу, що вирішення конфліктів в аграрній організації є процесом перетворення його з площини не лише усуненням джерела виникнення, але й виключення потенційної можливості для подальшого розгортання у динаміці. Це дозволяє сформулювати особливі вимоги до результатів діяльності керівного менеджменту організації, який входить у сферу управління персоналом і спрямовані на усунення можливих причин для конфліктних ситуацій серед співробітників.

2. Встановлено, що сутність конфліктів у колективі розкривається через розуміння тези, що в своїй основі це зіткнення протилежних інтересів, поглядів чи прагнень, що виникає через розбіжності, стрес або непорозуміння і може стати як руйнівною, так і продуктивною силою для аграрної компанії. Доведено, що у трудових колективах часто зустрічаються конфлікти за складом і кількістю учасників, а саме, міжособистісні, внутрішньоособистісні, групові та між групові. Принципами управління конфліктами в аграрній організації запропоновано розглядати принцип системності, об'єктивності та прозорості, узгодженості особистих та загальних цілей, своєчасного інформування, відповідності, підвищення кваліфікації, оптимізації управління.

3. Аргументовано, що основні причини виникнення трудових конфліктів згруповані під дією соціально-психологічних, економіко-організаційних, юридичних та зовнішніх факторів. Деталізовано, що соціально-психологічні причини трудових конфліктів в організації мають в основі психологічну несумісність співробітників, симпатії (антипатії), низький рівень комунікації, наявність розбіжностей в цілях та цінностях як особистих так і організації; економічні причини трудових конфліктів мають в основі фінансові або

матеріальні ресурси, а організаційні пов'язані з недоліками управління та структури компанії; в основі юридичних причин трудових конфліктів організації найчастіше виникають через порушення роботодавцем трудового законодавства; зовнішні фактори трудових конфліктів – це причини, що виникають поза межами конкретного трудового колективу (наприклад, воєнний стан, економічна криза, інфляція), політичні чинники.

4. Здійснено емпіричне дослідження особливостей вирішення конфліктів у трудовому колективі аграрної організації. Отримані результати засвідчили наявність відмінностей у стилях поведінки в конфлікті, копінг-стратегіях та типах міжособистісної взаємодії між керівниками, спеціалістами та робітничим персоналом. Загалом колектив орієнтований на співпрацю, однак виявлено окремі психологічні чинники, які можуть ускладнювати конструктивне вирішення конфліктів. Це свідчить про необхідність цілеспрямованого психологічного супроводу та розвитку комунікативних навичок працівників.

5. Обґрунтовано доцільність упровадження психологічної програми конструктивного вирішення конфліктів у трудовому колективі аграрної організації. Розроблений тренінг спрямований на формування навичок ефективної комунікації, активного слухання та конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях. Запропонована програма відповідає виявленим у ході емпіричного дослідження проблемам і може бути використана як практичний інструмент для покращення міжособистісної взаємодії та профілактики конфліктів у професійному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балл Г. О. Психологія праці та організаційна психологія. Київ : Либідь, 2017. 304 с.
2. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А., 2019. 204 с.
3. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту : навч.-метод. посіб. Мукачево : МДУ, 2016. 201 с.
4. Біловодська О., Кириченко Т. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
5. Василенко В., Ткаченко Т. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2002. 356 с.
6. Ващенко І. В., Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : монографія. Харків : АТС, 2002. 256 с.
7. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
8. Городняк І. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.
9. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2015. 564 с.
10. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200>
11. Дашко І., Никончук Г. Конфлікти у колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20>.

- 12.Долинська Л. В., Матяш-Заяць Л. П. Психологія конфлікту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2023. 304
- 13.Дорошенко Л. В. Психологія стресу та копінг-поведінки : монографія. Полтава : НУПП, 2024. 312 с.
- 14.Євтушенко Н. О. Менеджмент-консалтинг : навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 270 с.
- 15.Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. С. 282–306.
- 16.Жарик Б. Поняття трудового конфлікту та причини його виникнення. *Правова держава*. 2018. № 29. С. 455–463. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/566795.pdf>
- 17.Жернаков В. Конфлікти і спори у сфері праці: сутність і взаємодія. *Право та інновації*. 2022. № 2 (38). С. 49-56.
- 18.Жидецький В. Ц. Охорона праці та цивільний захист : навч. посіб. Львів : Афіша, 2019. 256 с.
- 19.Збірник примірних інструкцій з охорони праці під час виконання загальновиробничих робіт у сільському господарстві : затв. наказом Міністерства аграрної політики України від 23.10.2000 № 207. Київ, 2000. 112 с.
- 20.Зливков В.Л., Лукомська С.О. Теорія та практика психологічних тренінгів : посіб. Київ-Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2019. 209 с.
- 21.Кайдалова Л. Г. Психологія конфлікту : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2016, 168 с.
- 22.Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова В. С. Психологія спілкування : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2018. 140 с.
- 23.Карамушка Л. М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації. Київ–Полтава : 2009. 384 с.
- 24.Кодекс законів про працю України : офіц. текст. Київ : Паливода А. В., 2012. 160 с.
- 25.Кодекс цивільного захисту України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 112 с.

- 26.Курова А. В. Психологія спілкування : навч. посіб. Одеса : Фенікс, 2020. 168 с.
- 27.Максименко С. Д., Солдатенко М. М. Психодіагностика особистості : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 320 с.
- 28.Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024. № 1(61). С. 72–75. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14>.
- 29.Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 79–81.
- 30.Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>.
- 31.Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2008. 448 с.
- 32.Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування. Вінниця : ВНТУ, 2015. 192 с.
- 33.Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності : Закон України від 23.09.1999 р. № 1105-XIV. *Голос України*. 1999. № 46. С. 403.
- 34.Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. *Голос України*. 24.11.1992 (№ 224). С. 4.
- 35.Про пожежну безпеку : Закон України від 17.12.1993 р. № 3745-XII. *Голос України*. 1994. № 5. С. 21.
- 36.Правила охорони праці під час технічного обслуговування та ремонту машин і обладнання сільськогосподарського виробництва : НПАОП 01.41-1.01-01 : офіц. текст. Київ, 2001. 64 с.
- 37.Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві : НПАОП 01.0-1.02-18 від 29.08.2018 № 1240. С. 140.

38.Правила пожежної безпеки в Україні : НАПБ А.01.001. – 2014 від 30.12.2014. С. 124.

39.Романенко О., Лукашенко М. Особливості поведінки в конфліктних ситуаціях осіб із різним рівнем тривожності. *Юридична психологія*. 2017. № 2(21). С. 21–31.

40.Саврасова-В'юн Т. О. Комуникативний практикум : навч. посіб. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2024. 156 с.

41.Сазонова Т., Шульженко І., Хавронюк В. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. №47. С. 101–105.

42.Сотська Г.І., Тітаренко І.І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю: навч. посіб. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2018. 48 с.

43.Сьомич М. І., Вакуленко Ю. В., Горбатюк Л. М., Коврижко Ю. А. Управління конфліктами при взаємодії органів влади та громадськості. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека*. 2020. № 8 (16).

44.Тимофієва М. П., Борисюк А. С., Павлюк О. І. Психологія спілкування : навч. посіб. Київ. 2019. 180 с.

45.Тихомирова Є., Постоловський С. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

46.Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 256 с.

47.Філоненко М. М. Психологія спілкування : навч. посіб. Умань: Центр учбової літератури, 2020. 216 с.

48.Шайхлісламов З. Р., Горбенко В. Ю. Теоретичні підходи визначення копінг-стратегії поведінки особистості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2023. № 34 (73) № 1. С. 64–69.

49.Petryshyna O., Kosovych O., Tymkiv I. Fostering Professional Communication and Tolerance. *Advanced Education*. 2025. P. 45–52.

50.Yevtushenko N., Kovtun Y. Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 413–415.

Штатний розпис Агрокомпанії Дружба на 2025 рік

Категорії працівників	Серед ньоріч на чисель ність, чол.	Середньо місячна оплата праці, грн.	Річний фонд оплати праці – всього, грн.
1	2	3	4
1. Службовці			
<i>Загальногосподарські витрати</i>			
Директор	1	35000	420000
Заступник директора з господарської частини	1	-	-
Головний економіст	1	28000	336000
Головний інженер	1	28000	336000
Старший інженер-механік	1	22500	270000
Інженер-механік	2	20000 (2)	480000
Керуючі відділків	5	15000 (5)	900000
Юрист	1	28000	336000
Завідувач відділом кадрів	1	20000	240000
РАЗОМ:	14		3318000
<i>Галузеві витрати</i>			
<i>Рослинництво</i>			
Головний агроном	1	28000	336000
Старший агроном	1	25000	300000
Агроном	2	20000	480000
Завідуючий машинним двором	1	18000	216000
РАЗОМ:	5		1332000
<i>Тваринництво</i>			
Фельдшер ветеринарний	2	25000	600000
Головний зоотехнік	1	28000	336000
Зоотехнік по племсправі	1	25000	300000
Завідуючий фермою	2	25000 15000	480000
Технік по штучному осіменінню	1	25000	300000
РАЗОМ:	7		2016000

Ремонтні майстерні			
Завідуючий	2	15000	360000
РАЗОМ:	2		360000
Електропостачання		28000	
Інженер-електрик (енергетик)	3	20000 (2)	816000
РАЗОМ:	3		816000
Загальногосподарські витрати			
Головний бухгалтер	1	28000	336000
Помічник головного бухгалтера	1	22500	270000
Бухгалтер центральної контори	1	20000	240000
Рахівники	4	18000	864000
Обліковець	3	15000	540000
Зав. центральним складом	3	20000 (3)	720000
Зав. нафтогосподарством	2	20000 (2)	480000
РАЗОМ:	15		3450000
2. Робітники			
Загальногосподарські витрати			
Працівники комори	2	12000 (2)	288000
Водій легкового автомобіля	1	12000	144000
РАЗОМ:	3		432000
Всього працівників	49		11724000
Свинарство			
Свинарі по догляду за матками і поросятами до 2-х міс.	1	18000	216000
Свинарі по догляду за молодняком на відгодівлі	2	18000 (2)	432000
Разом по свинарству	3		648000
ВРХ			
Доярки	10	200000	2400000
Телятники	4	60000	720000
Нічні скотарі	2	24000	288000
Механіки по обслуговуванню мехдойок та видалення гною	5	20000 (5)	120000
Разом по ВРХ	21		3528000
Разом по тваринництву:	24		4176000
Допоміжні і обслуговуючі виробництва			
Водії вантажних автомобілів	15	300000	3600000
Підсобні працівники	5	100000	1200000
Трактористи, комбайнери	40	800000	9600000
Разом допоміжні і обслуговуючі	60		14400000
Поварі	4	60000	720000
ВСЬОГО по підприємству	137		22746000

**Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса
(адаптація Н.В. Гришиної)**

Дата _____

Анкета № _____

Інструкція. На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть її після виконання методики в бланк для відповідей.

1. А. Іноді я надаю можливість іншим особам брати на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
Б. Замість того, щоб обговорювати те, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.
2. А. Намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншої людини та моїх власних.
3. А. Зазвичай я наполегливо прагну досягти свого.
Б. Намагаюся заспокоїти іншого учасника конфлікту та головним чином зберегти наші стосунки.
4. А. Намагаюся знайти компромісне рішення.
Б. Іноді я поступаюся власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. А. Залагоджуючи спірну ситуацію, я увесь час намагаюся знайти підтримку іншої людини.
Б. Намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвої напруженості.
6. А. Намагаюсь уникнути появи неприємностей для себе.
Б. Намагаюся досягти свого.
7. А. Намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом розв'язати його остаточно.
Б. Вважаю можливим в чомусь поступитися, щоб досягти іншого.
8. А. Зазвичай я настирливо прагну досягти свого.
Б. Спершу намагаюся чітко визначити, в чому полягають усі спірні питання та якими є інтереси.
9. А. Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності, що виникають.

- Б. Роблю зусилля, щоб досягти свого.
- 10.А. Твердо прагну досягти свого.
- Б. Намагаюся знайти компромісне рішення.
- 11.А. Спершу намагаюся чітко визначити те, в чому полягають усі порушені питання та інтереси.
- Б. Намагаюся заспокоїти іншу людину та передовсім зберегти наші стосунки.
- 12.А. Дуже часто уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.
- Б. Надаю можливість іншій людині залишитися якоюсь мірою при власній думці, якщо він/вона також іде мені назустріч.
- 13.А. Пропоную середню позицію.
- Б. Наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.
- 14.А. Повідомляю іншій людині свою точку зору та питаю про її погляди.
- Б. Намагаюся показати іншій людині логіку та переваги моїх поглядів.
- 15.А. Намагаюся заспокоїти іншу людину та передовсім зберегти наші стосунки.
- Б. Намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.
- 16.А. Намагаюся не зачепити почуття іншої людини.
- Б. Намагаюся переконати іншу людину в перевагах моєї позиції.
- 17.А. Зазвичай настирливо намагаюся досягти свого.
- Б. Намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвої напруженості.
- 18.А. Якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам їй можливість самій обстояти своє.
- Б. Даю можливість іншій людині в чомусь залишитися при своїй думці, якщо вона також іде мені назустріч.
- 19.А. Насамперед намагаюся чітко визначити, в чому полягають всі інтереси іншої людини та спірні питання.
- Б. Намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб з часом розв'язати його остаточно.
- 20.А. Намагаюся якнайшвидше перебороти наші розбіжності.
- Б. Намагаюся знайти сполучення максимальної рівноваги користі та втрат для нас обох.

- 21.А. Коли я веду переговори, то намагаюся бути уважним до бажань іншого (іншої).
- Б. Завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
- 22.А. Намагаюся знайти середню позицію між моєю точкою зору та точкою зору іншої людини. Обстоюю свої бажання.
- 23.А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- Б. Іноді надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
- 24.А. Якщо позиція іншої людини здається їй дуже важливою, я намагатимуся піти назустріч її бажанням.
- Б. Намагаюся переконати іншу людину дійти компромісу.
- 25.А. Намагаюся показати іншій людині логіку та перевагу моїх поглядів.
- Б. Ведучи переговори, намагаюся бути уважним до бажань іншої людини.
- 26.А. Я пропоную середню позицію.
- Б. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
- 27.А. Дуже часто уникаю займати позицію, що може викликати суперечки.
- Б. Якщо це зробить іншу людиною щасливою, я надам їй можливість обстоювати своє.
- 28.А. Зазвичай настирливо намагаюся досягти свого.
- Б. Вирішуючи ситуацію, зазвичай намагаюся знайти підтримку іншої людини.
- 29.А. Я пропоную середню позицію.
- Б. Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
- 30.А. Намагаюся не зачепити почуттів іншої людини.
- Б. Завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб ми разом з іншою зацікавленою особою могли досягти успіху

Бланк для відповідей

№ пари	А	Б	№ пари	А	Б
1			16		

2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Опрацювання результатів

Кількість балів, яку Ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним далі ключем.

Ключ до відповідей

№ п/п	Боротьба	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	

7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б				
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16					А
17				Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Інтерпретація результатів

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найбільш корисними.

Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами обома сторонами, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації, пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших

спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витратити сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

Стиль поступливість. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфорті обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

Діагностика міжособистісних відносин за методикою Т.Лірі

Дата _____

Анкета № _____

Інструкція. Перед вами набір характеристик. Прочитайте кожну і відзначте знаком + ті, які відповідають вашому уявленню про себе. Будьте уважні, намагайтеся відповідати як можна більш точно і правдиво

1. Здатний до співробітництва, до взаємодопомоги.
2. Упевнений у собі.
3. Має повагу інших.
4. Не терпить, щоб ним керували.
5. Відвертий, щирий.
6. Скаржник.
7. Часто користується допомогою інших.
8. Шукає схвалення.
9. Довірливий і намагається радувати інших.
10. Любить відповідальність.
11. Справляє враження значущості.
12. Має почуття гідності.
13. Підбадьорюючий.
14. Вдячний.
15. Злий, жорстокий.
16. Хвалькуватий.
17. Корисливий.
18. Здатен визнати свою неправоту.
19. Деспотичний.
20. Вміє наполягати на своєму.
21. Великодушний, поблажливий до недоліків.
22. Начальницько-владний.
23. Намагається опікувати.

24. Здатен викликати захоплення.
25. Надає можливість іншим приймати рішення.
26. Усе пробачає.
27. Лагідний.
28. Може виявити байдужість.
29. Безкорисливий.
30. Любить давати поради.
31. Залежний, несамотійний.
32. Самовпевнений, наполегливий.
33. Очікує захоплення собою від кожного.
34. Часто сумує.
35. На нього важко справити враження.
36. Товариський, поступливий.
37. Відвертий, прямий.
38. Озлоблений.
39. Любить підкорятися.
40. Розпоряджається Іншими.
41. Критичний до себе.
42. Щедрий.
43. Завжди люб'язний у спілкуванні.
44. Поступливий.
45. Сором'язливий.
46. Любить турбуватися про інших.
47. Думає тільки про себе.
48. Зговірливий.
49. Відгукується, коли просять допомоги.
50. Вміє розпоряджатися, наказувати.
51. Часто розчаровується.
52. Невблаганний, але неупереджений.
53. Часто сердиться.

54. Критичний до інших.
55. Завжди дружелюбний.
56. Сноб (судить людей за рангом і достатком, а не за особистими якостями).
57. Іноді недовірливий.
58. Дуже шанує авторитети.
59. Ревнивий.
60. Любить «поплакатися».
61. Несміливий.
62. Образливий, педантичний.
63. Часто недружелюбний.
64. Владний.
65. Безініціативний.
66. Здатний бути суворим.
67. Делікатний.
68. Усім симпатизує.
69. Тямущий, практичний.
70. Сповнений надмірного співчуття.
71. Уважний і ласкавий.
72. Хитрий, обачливий.
73. Цінує думку оточуючих.
74. Гордовитий і самовдоволений.
75. Надмірно довірливий.
76. Готовий довіритися кожному.
77. Легко соромиться.
78. Незалежний.
79. Егоїстичний.
80. Ніжний, м'якосердий.
81. Легко піддається впливу інших.
82. Поважний.
83. Справляє враження на оточуючих.

84. Добросердечний.
85. Охоче приймає поради.
86. Має талант керівника.
87. Легко попадає в халепу.
88. Довго пам'ятає образи.
89. Легко піддається впливу друзів.
90. Сповнений духу суперечності.
91. Псує людей надмірною добротою.
92. Занадто поблажливий до оточуючих.
93. Пихатий.
94. Прагне завоювати прихильність кожного.
95. Легко захоплюється, схильний до наслідування.
96. Охоче підкоряється.
97. З усіма погоджується.
98. Піклується про інших на збиток собі.
99. Дратівливий.
100. Сором'язливий.
101. Надмірно готовий підкорятися.
102. Дружелюбний, доброзичливий.
103. Добрий, вселяє впевненість.
104. Холодний, бездушний.
105. Прагне до успіху.
106. Нетерплячий до помилок інших.
107. Прихильний до всіх без винятку.
108. Суворий, проте справедливий.
109. Усіх любить.
110. Любить, щоб про нього піклувалися.
111. Майже ніколи і нікому не заперечує.
112. М'якотілий.
113. Інші думають про нього доброзичливо.

114. Впертий.
115. Стійкий та крутий, де треба.
116. Може бути щирим.
117. Скромний.
118. Здатний сам потурбуватися про себе.
119. Скептик.
120. В'їдливий, насмішуватий.
121. Нав'язливий.
122. Злопам'ятний.
123. Любить змагатися.
124. Намагається ужитися з іншими.
125. Невпевнений у собі.
126. Намагається розрадити кожного.
127. Займається самобичуванням.
128. Нечутливий, байдужий.

Реєстраційний бланк

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96

97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	100	111	112
113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128

Ключ

Номери тенденцій	Номери переліку рис
I	3, 10, 11, 19, 20, 22, 24, 30, 33, 40, 50, 64, 83, 86, 105, 113.
II	2, 12, 16, 28, 32, 47, 56, 69, 72, 74, 78, 79, 93, 104, 118, 123.
III	5, 15, 17, 37, 52, 53, 54, 63, 66, 99, 106, 108, 115, 116, 120, 128.
IV	4, 6, 34, 35, 38, 51, 57, 59, 60, 62, 88, 89, 90, 114, 119, 122.
V	18, 27, 41, 44, 45, 48, 61, 65, 77, 96, 100, 101, 112, 117, 125, 127.
VI	9, 7, 8, 14, 25, 31, 39, 58, 75, 82, 85, 87, 95, 100, 111, 121.
VII	1, 36, 43, 55, 68, 71, 73, 76, 81, 84, 94, 97, 102, 107, 109, 124.
VIII	13, 21, 23, 26, 29, 42, 46, 49, 67, 70, 80, 91, 92, 98, 103, 126.

Максимальна оцінка рівня - 16 балів, але вона розділена на чотири ступені вираженості відношення:

0-4 бали - низький;

5-8 балів - помірний (адаптивна поведінка);

9-12 балів - високий (екстремальна поведінка);

13-16 балів - екстремальний (до патології).

Різні напрями діагностики дозволяють визначити тип особистості, а також зіставляти дані за окремими аспектами, наприклад, соціальне «я», реальне «я», «мої партнери» і т.д.

Методика може бути подана респонденту або списком (за абеквою або у випадковому порядку), або на окремих картках. Йому пропонується вказати ті твердження, які відповідають його уявленню про себе, відносяться до іншої людини або його ідеалу.

В результаті робиться підрахунок балів по кожній октанті за допомогою спеціального ключа до опитувальника. Отримані бали переносяться на дискограму, при цьому відстань від центра кола відповідає числу балів за цією октантою (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються і утворюють особистісний профіль.

За спеціальними формулами визначаються показники двох основних факторів: домінування і дружелюбності.

Домінування = $(1-V) + 0,7 \times (VIII + n - IV-VI)$.

Дружелюбність = $(VII-III) + 0,7 \times (VIII-II-IV+VI)$.

Якісний аналіз отриманих даних проводиться шляхом порівняння Дискограм, що демонструють відмінність між уявленнями різних людей.

Методичний прийом дозволяє вивчати проблему психологічної сумісності і часто використовується в практиці сімейної консультації, групової психотерапії і соціально-психологічного тренінгу.

Типи відношення до оточуючих

I. Авторитарний:

13-16 - диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особи, яка лідирує в усіх видах групової діяльності. Всіх наставляє повчас, в усьому прагне покладатися на свою думку, не вміє приймати поради інших. Оточуючі відзначають цю владність, але визнають її.

9-12 - домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер успішний в справах, любить давати поради, вимагає до себе пошани

0-8 - упевнена в собі людина, але не обов'язково лідер, наполеглива і настирна.

II. Егоїстичний:

13-16 - прагне бути над усіма, але одночасно в стороні від усіх; самозакоханий, обачливий, незалежний, себелюбний. Труднощі перекладає на оточуючих, але сам відноситься до них дещо відчужено, хвалькуватий, самовдоволений, зарозумілий.

0-12 - егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва.

III. Агресивний:

13-16 - жорсткий і ворожий по відношенню до оточуючих, різкий, жорсткий, агресивність може доходити до асоціальної поведінки.

9-12 - вимогливий, прямолінійний, відвертий, строгий і різкий в оцінці інших, непримиренний, схильний у всьому звинувачувати оточуючих, глузливий, іронічний, дратівливий.

0-8 - упертий, наполегливий, настирний та енергійний.

IV. Підозрілий:

13-16 - відчужений по відношенню до ворожого і злобного світу, підозрілий, образливий, схильний до сумніву в усьому, злопам'ятний, постійно скаржиться на всіх (шизоїдний тип характеру),

9-12 - критичний, зазнає труднощі в інтерперсональних контактах через підозрілість і страх поганого відношення, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, закритий, свій негативізм виявляє у вербальній агресії.

0-8 - критичний по відношенню до всіх соціальних явищ і оточуючих людей.

V. Підпорядкований:

13-16 - покірний, схильний до самоприниження, слабовільний, схильний поступатися всім і в усьому, завжди ставить себе на останнє місце і засуджує себе, приписує собі вину, пасивний, прагне знайти опору в кому-небудь більш сильному.

9-12 - соромливий, покірливий, легко збентежується, схильний підкорятися більш сильному без урахування ситуації.

0-8 - скромний, боязкий, поступливий, емоційно стриманий, здатний підкорятися, не має власної думки, слухняно і чесно виконує свої обов'язки.

VI. Залежний:

13-16 - різко невпевнений в собі, має нав'язливі страхи, побоювання, турбується з будь-якого приводу, тому залежить від інших, від чужої думки.

9-12 - слухняний, боязливий, безпорадний, не уміє проявити опір, щиро вважає, що інші завжди мають рацію,

0-8 - конформний, м'який, чекає допомоги і порад, довірливий, схильний до захоплення оточуючими, ввічливий.

VII. Доброзичливий:

9-12- доброзичливий і люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття і соціальне схвалення, прагне задовольнити вимоги всіх «бути добрим» для всіх без урахування ситуації, має розвинуті механізми витіснення і придушення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру).

0-8 - схильний до співпраці, кооперації, гнучкий і компромісний при вирішенні проблем і в конфліктних ситуаціях, прагне бути у згоді з думкою оточуючих, свідомо конформний, слідує умовностям, правилам і принципам «доброго тону» у відносинах з людьми, ініціативний ентузіаст в досягненні мети групи, прагне допомагати, відчувати себе в центрі уваги, заслужити визнання і любов, товариський, виявляє теплоту і дружелюбність у відносинах.

VIII. Альтруїстський:

9-16 - гіпервідповідальний, завжди приносить в жертву свої інтереси, прагне допомогти і співчувати всім, нав'язливий в своїй допомозі і дуже активний по відношенню до оточуючих, неадекватно приймає на себе відповідальність за інших (може бути тільки зовнішня «маска», що приховує особистість протилежного типу).

0-8 - відповідальний по відношенню до людей, делікатний, м'який, добрий, емоційне відношення до людей виявляє в співчутті, симпатії, турботі, ласці, уміє підбадьорити і заспокоїти оточуючих, безкорисливий і чуйний.

Опитувальник «Копінг-стратегії» Р. Лазаруса

Дата _____

Анкета № _____

Інструкція. Розгляньте запропоновані твердження. Оцініть кожне з них позначками «часто», «інколи», «рідко», «ніколи».

№	Опинившись у скрутній ситуації, я...	Ніколи	Рідко	Іноді	Часто
1	Зосереджувався на тому, що мені потрібно було робити далі - на наступному кроці				
2	Починав щось робити, знаючи, що це все одно не буде працювати: головне - робити хоч що- небудь				
3	я намагався схилити вищих до того, щоб вони змінили свою думку				
4	я говорив з іншими, щоб більше дізнатися про ситуацію				
5	я критикував і докоряв собі				
6	я намагався не спалювати за собою мости, залишаючи все як є				
7	я сподівався на диво				
8	я корився долі: буває, що мені не щастить				
9	я поводився, ніби нічого не сталося				
10	я намагався не показувати своїх				

	почуттів				
11	я намагався побачити у ситуації щось позитивне				
12	я спав більше звичайного				
13	я зривав свою досаду на тих, хто накликав на мене проблеми				
14	я шукав співчуття та розуміння у когонебудь				
15	я відчував потребу висловити себе творчо				
16	я намагався забути все це				
17	я звертався за допомогою до фахівців				
18	я змінювався або ріс як особистість у позитивний бік				
19	я вибачався або намагався все загладити				
20	я складав план дій				
21	я намагався дати якийсь вихід своїм почуттям				
22	я розумів, що сам викликав цю проблему				
23	я набирався досвіду у цій ситуації				
24	я говорив з будьким, хто міг конкретно допомогти в цій ситуації				
25	я намагався покращити своє самопочуття їжею, випивкою,				

	курінням чи ліками				
26	я ризикував відчайдушно				
27	я намагався діяти не надто поспішно, довіряючись першому пориву				
28	я знаходив нову віру у щось				
29	я знову відкривав для себе щось важливе				
30	я щось змінював так, що все налагоджувалося				
31	я загалом уникав спілкування з людьми				
32	я не допускав це до себе, намагаючись про це особливо не замислюватись				
33	я запитував поради у родича чи друга, якого поважають				
34	я намагався, щоб інші не дізналися, як погано справи				
35	я відмовлявся сприймати це надто серйозно				
36	я говорив про те, що я відчуваю				
37	я стояв на своєму і боровся за те, чого хотів				
38	я зганяв це на інших людях				
39	я мав минулий досвід – мені доводилося вже потрапляти в такі ситуації				
40	я знав, що треба робити, і				

	подвоїв свої зусилля, щоб усе налагодити				
41	я відмовлявся вірити, що це справді сталося				
42	я давав обіцянку, що наступного разу все буде по - іншому				
43	я знаходив пару інших способів вирішення проблеми				
44	я намагався, щоб мої емоції не надто заважали мені в інших справах				
45	я щось змінював у собі				
46	я хотів, щоб усе це швидше якось утворилося чи скінчилося				
47	я уявляв, фантазував, як усе це могло б обернутися				
48	я молився				
49	я прокручував в голові, що мені сказати чи зробити				
50	думав про те, як би в даній ситуації діяв чоловік, яким я захоплююся				

Обробка і інтерпретація результатів.

За допомогою «ключа» підраховується загальний бал за кожною шкалою (сума відповідей): «ніколи» - Про балів; «Іноді» - 1 бал; «Рідко» - 2 бали; «Часто» - 3 бали. Підсумкова оцінка за шкалою - відсоток від максимально можливої.

Аналізується профіль копінг-стратегій за всіма шкалами. Позитивним вважається переважання середнього значення по субшкалам: 3-5, 7, 8 над субшкалами 1, 2, 6.

«Ключ» і опис субшкал

- *конфронтативного копінг.* Наступальні дії щодо зміни ситуації. Передбачає певну ступінь ворожості і готовність до ризику. Пункти: 2, 3, 13, 21, 26, 37.
- *Дистанціювання.* Когнітивні зусилля, спрямовані на віддалення від ситуації і зменшення її значущості. Пункти: 8, 9, 11, 16, 32, 35.
- *Самоконтроль.* Зусилля з регулювання своїх почуттів і дій. Пункти: 6, 10, 27, 34, 44, 49, 50.
- *Пошук соціальної підтримки.* Зусилля в пошуку інформаційної, дієвої та емоційної підтримки. Пункти: 4, 14, 17, 24, 33, 36.
- *Прийняття відповідальності.* Визнання своєї ролі у вирішенні проблеми; зусилля, спрямовані на її рішення. Пункти: 5, 19, 22, 42.
- *Втеча-уникнення.* Уявне прагнення і поведінкові зусилля, спрямовані до відходу або уникнення проблеми. Пункти: 7, 12, 25, 31, 38, 41, 46, 47.
- *Планування рішення проблеми.* Довільні проблемно фокусовані зусилля щодо зміни ситуації, що включають аналітичний підхід до вирішення проблем. Пункти: 1, 20, 30, 39, 40, 43.
- *Позитивна переоцінка.* Зусилля по створенню позитивного значення з фокусуванням на зростанні власної особистості. Включає і релігійний вимір. Пункти: 15, 18, 23, 28, 29, 45, 48.

**Середні показники стилів поведінки у конфліктних ситуаціях
представників різних професійних груп ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»**

Назва стилю (Орієнтація)	Керівники (N=12)	Спеціалісти (N=15)	Робітники (N=23)
Співпраця (Виграш/Виграш)	9.17	10.22	9.33
Конкуренція (Виграш/Програш)	7.50	2.65	6.00
Компроміс (Половина/Половина)	6.17	7.83	5.00
Ухиляння (Програш/Програш)	4.33	6.78	6.33
Пристосування (Програш/Виграш)	1.00	2.52	3.33

**Особливості копінг-стратегій працівників ТОВ «Агрокомпанія
«Дружба» залежно від професійної групи**

Стратегія (WCQ)	Середній бал Керівники	Середній бал Спеціалісти	Середній бал Робітники
Планування вирішення проблеми	3.05	2.88	2.71
Самоконтроль	2.75	2.86	2.08
Конфронтаційний копінг	2.66	2.56	2.00
Пошук соціальної підтримки	2.42	2.61	2.34
Дистанціювання	2.18	2.27	2.45
Позитивна переоцінка	2.40	2.38	2.54
Прийняття відповідальності	1.70	2.18	2.10
Втеча-уникнення	1.55	2.16	1.98

**Особливості міжособистісної взаємодії у конфліктних ситуаціях у
професійних групах ТОВ «Агрокомпанія «Дружба»**

Тип взаємодії	Робітники(N=23)	Керівники(N=12)	Спеціалісти(N=15)
Авторитарний (Dominance)	4.0	5.5	4.8
Егоїстичний (Egoism)	3.5	4.1	3.2
Агресивний (Aggression)	3.1	2.0	2.5
Підозрілий (Suspicion)	4.5	3.0	3.8
Підкорюваний (Submission)	5.0	4.5	5.2
Залежний (Dependence)	5.5	5.8	6.0
Доброзичливий (Affiliation)	6.5	7.8	7.2
Альтруїстичний (Altruism)	6.2	6.9	6.5