

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

факультет здоров'я людини
кафедра психології та соціології

Литвин О. Д.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ
В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ**

2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет Здоров'я людини
Кафедра Психології та соціології

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

рівень вищої освіти другий (магістерський)
спеціальність 053 Психологія. Освітня програма «Психологія»

на тему «**ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В
ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ**»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи ПС-233зм

Литвин О. Д.

Керівник: доцент кафедри психології
та соціології, к. психол. н., доц.

Бугайова Н. М.

Рецензент:
завідувачка кафедри психології та педагогіки
Хмельницького національного університету
МОН України
д. психол. н., проф.

Комар Т. В.

Завідувачка кафедри:
д. психол. н., проф.

Бохонкова Ю. О.

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет здоров'я людини

Кафедра Психології та соціології

Рівень вищої освіти Другий (магістерський)

спеціальність 053 Психологія. Освітня програма «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

**Завідувачка кафедри психології
та соціології д. психол. н.,
проф. Бохонкова Ю. О.**

«16» вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Литвин Ользі Дмитрівні

1. Тема роботи: «Формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужбовців».

Керівник роботи: Бугайова Н. М., к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СХУ ім. В. Даля, затверджений наказом по університету від 16.09.2024 р. № 62/15.17.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи – 151 сторінка (1,5 інтервал, 14 шрифт з дотриманням відповідного формату), список використаної літератури оформлюється згідно з бібліографічними нормами.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *проаналізувати наукові джерела з зазначеної тематики; підібрати діагностичний інструментарій згідно проблеми дослідження; на основі проведеного констатувального експерименту розробити й апробувати програму соціально-психологічного тренінгу. Провести формувальний експеримент. Ефективність проведеного експерименту оцінити за допомогою математичних методів оцінки значущості відмінностей середніх величин.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників): *таблиці, рисунки (діаграми, гістограми, сегментограми).*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Бугайова Н. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	19.09.2024 р.	13.10.2024 р.
2.	Бугайова Н. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	14.10.2024 р.	20.10.2024 р.
3.	Бугайова Н. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	21.10.2024 р.	08.11.2024 р.

7. Дата видачі завдання: 16 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної роботи.	16.09.2024 р. – 18.09.2024 р.	
2	Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження.	19.09.2024 р. – 17.10.2024 р.	
3	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів констатувального експерименту	18.10.2024 р. – 24.10.2024 р.	
4	Апробація та опис програми соціально-психологічного тренінгу.	25.10.2024 р. – 29.10.2024 р.	
5	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів формуального експерименту та оцінка ефективності корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики	30.10.2024 р. – 03.11.2024 р.	
6	Узагальнення наукових фактів, написання висновків за результатами проведення дослідження. Технічне оформлення роботи.	04.11.2024 р. – 01.12.2024 р.	
6	Представлення роботи на зовнішню рецензію	02.12.2024 р. – 12.12.2024 р.	
8	Перевірка роботи на академічний плагіат	13.12.2024 р. – 17.12.2024 р.	
9	Захист роботи	18-27.12.2024 р.	

Здобувачка вищої освіти:

Литвин О. Д.

Керівник роботи:

к. психол. н., доц.

Бугайова Н. М.

РЕФЕРАТ

Текст - 151, рис.- 15, табл.- 29., літератури - 120 джерел, додатків - 7.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретично-методологічні основи проблеми формування безконфліктної взаємодії у професійному середовищі держслужбовців.

Розглянуто психологічні особливості виникнення конфліктів в середовищі державної служби та описані чинники їх виникнення. Експериментально розглянуто проблеми формування безконфліктного середовища держслужбовців.

На основі результатів констатувального експерименту розроблено та апробовано програму соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужби. Оцінено ефективність корекційних заходів за допомогою t - критерію Стюдента.

Ключові слова: БЕЗКОНФЛІКТНА ВЗАЄМОДІЯ, ДЕРЖАВНИЙ СЛУЖБОВЕЦЬ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, ЕКСПЕРИМЕНТ, КОНФЛІКТ, КОНФЛІКТОЛОГІЯ, МЕТОД, ПРОФЕСІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ, ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТРЕНІНГ, РІВЕНЬ КОНФЛІКТНОСТІ.

ABSTRACT

Lytvyn O. D. Formation of conflict-free interaction among civil servants. - Qualification work. - Kyiv, 2024.

The qualification paper presents the theoretical and methodological foundations of the problem of creating conflict-free interaction in the professional environment of civil servants.

The psychological features of the occurrence of conflicts in the public service environment are considered and the factors of their occurrence are described. The problems of creating a conflict-free environment for civil servants are experimentally considered.

Based on the results of the ascertainment experiment, a social-psychological training program aimed at the formation of conflict-free interaction in the professional environment of the civil service was developed and tested. The effectiveness of corrective measures was evaluated using Student's t test.

Keywords: CONFLICT-FREE INTERACTION, CIVIL SERVANT, CIVIL SERVICE, EXPERIMENT, CONFLICT, CONFLICTOLOGY, METHOD, PROFESSIONAL ENVIRONMENT OF CIVIL SERVANTS, PSYCHOLOGICAL FEATURES, PSYCHOLOGICAL TRAINING, LEVEL OF CONFLICT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ВИВЧЕННЯ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	12
1.1. Аналіз наукової літератури з проблеми вивчення конфліктів ..	12
1.2. Соціально-психологічна характеристика конфліктів	23
1.3. Психологічні особливості взаємодії в професійному середовищі держслужбовців.....	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	42
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ	44
2.1. Чинники виникнення конфліктів в професійному середовищі держслужбовців	44
2.2. Дослідження психологічних особливостей виникнення конфліктів в професійному середовищі держслужбовців.....	54
2.3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту	68
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	89
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.....	90
3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужбовців.....	90
3.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів формування експерименту	115
3.3. Перевірка ефективності корекційних заходів за допомогою t - критерію Стюдента.....	134
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	144
ВИСНОВКИ	145
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	149
ДОДАТКИ.....	159

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні проблема конфліктів стає надзвичайно актуальною та охоплює різні наукові напрями. Дослідження цього явища включає широкий спектр дисциплін, таких як психологія, соціологія, політологія, історія, військова справа, педагогіка, філософія, публічне управління та державна служба. В умовах сучасного розвитку українського суспільства фіксується велика кількість конфліктів: між виконавчою і законодавчою владою, політичними партіями та рухами, окремими лідерами, фракціями Верховної Ради, апаратами Президента і уряду, центральною та місцевою владою, а також між владою та громадянами. У контексті формування нової системи публічного управління та державної служби в Україні необхідно ґрунтовно осмислити конфліктну взаємодію та знайти вирішення низки ключових питань.

Державні установи, які об'єднують тисячі співробітників, щодня зіштовхуються з різноманітними проблемними ситуаціями, спричиненими людським фактором. До таких ситуацій належать як поодинокі випадкові інциденти, так і стійкі негативні тенденції. Основними причинами їх виникнення є відмінності між працівниками за віком, рівнем освіти, професійним досвідом, стажем роботи, а також розбіжності у посадових обов'язках, цілях і завданнях. Крім того, значну роль відіграють особистісні якості, цінності, установки, інтереси та різне сприйняття проблем, що виникають у процесі роботи.

Ці розбіжності сприяють зростанню ймовірності виникнення конфліктних ситуацій. Це стосується не лише окремих індивідуальних випадків, спричинених суб'єктивними факторами, але й повторюваних проблем, які потребують детального аналізу та ефективного вирішення. Конфлікти у сфері публічного управління та державної служби впливають не лише на працівників і якість виконання їхніх обов'язків, але й мають непрямий вплив на суспільство та громадян.

Професійне середовище державних службовців - це складна система взаємодій, норм, цінностей і очікувань, що формується під час виконання службових обов'язків. Воно значно впливає на ефективність діяльності державних органів, якість публічних послуг і загальний рівень життя громадян. Основними характеристиками цього середовища є специфіка роботи, професійні цінності, взаємодія між працівниками та виклики, з якими стикаються державні службовці.

Конфлікти у сфері публічного управління та державної служби являють собою складну систему суперечностей, яка водночас сприяє адаптації до змін і забезпечує розвиток. Вони виступають важливим механізмом пристосування державної адміністративної сфери: з одного боку, конфлікти допомагають виявляти та аналізувати наявні протиріччя, а з іншого - сприяють підвищенню ефективності роботи всієї системи державної служби та формуванню позитивного іміджу державних установ.

Об'єкт дослідження - конфлікт як складова професійної взаємодії.

Предмет дослідження - формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужбовців.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та емпірично визначити соціально-психологічні фактори формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців.

На основі зазначеної мети було виокремлено наступні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати наукову психологічну літературу з проблеми вивчення безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців.
2. Виокремити чинники виникнення конфліктів в професійному середовищі держслужбовців.
3. Провести емпіричне дослідження формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців.
4. Розробити та впровадити програму соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців.

5. Зробити психологічний та статистичний аналіз результатів формувального експерименту.
6. Перевірити ефективність корекційних заходів за допомогою t-критерію Стьюдента.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають положення загально-теоретичної бази конфліктології - концепція соціального конфлікту (К. Маркс), теорія критичної соціології (Л. Козер), теорія соціального обміну (Д. Ж. Гоманса), теорія психоаналізу (З. Фройд); теорія політичних конфліктів (А. Раппорт); концепції системного підходу до аналізу причин соціальних конфліктів всередині конфлікту (Ф. Бекон), модерністсько-наукова загальна теорія конфлікту (К. Булдинг, Є. Гідденс), концепції становлення конфліктологічної практики переговорних методик вирішення конфліктів (Д. Скотт, Г. Боуер, Г. Келман), концепція розробки технологій переговорів за участю посередників-медіаторів (В. Лінкольн, Л. Томпсон, Р. Рубін), концепція комплексного дослідження соціальних конфліктів і напружень (В. С. Небоженко), концепція щодо адаптування психологічних методик для прогнозування виникнення конфліктних ситуацій та запобігання можливих негативних наслідків для індивідів і груп (Г. В. Ложкін, Н. І. По-вякель), концепція аналізу конфлікту, як феномену суспільного буття, його природи та динаміки (М. І. Пірен), концепція теорії методів вивчення конфліктів, умов і способів їх попередження (Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко), концепція методів нейтралізації конфліктів та раціональної поведінки в конфлікті (А. Т. Ішмуратов).

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та впровадженні соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців.

Методи (методики) дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури з проблеми дослідження;
- емпіричні: спостереження, експеримент (констатувальний та формувальний), бесіда, анкетування, тестування («Міжособистісний

діагностичний опитувальник» за методикою Т. Лірі; оцінка соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л. М. Карамушки; методика Томаса-Кілмана для визначення стилю поведінки людини в конфліктних ситуаціях; опитувальник організаційної лояльності Джона Портера);

- методи математичної статистики: t-критерій Стюдента.

Теоретичне значення дослідження полягає в аналізі наукової літератури з проблеми вивчення конфліктів; наданні соціально-психологічної характеристики конфліктів; визначенні особливостей формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців; розробці та впровадженні програми соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування безконфліктної взаємодії держслужбовців.

Практичне значення дослідження. Дані, отримані в ході проведення емпіричного дослідження можуть бути використані психологами в психокорекційній роботі в колективах держслужбовців, та з держслужбовцями з підвищеним рівнем конфліктності, а також всіма зацікавленими даною проблемою особистостями щодо удосконалення контролю за власним рівнем конфліктності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ВИВЧЕННЯ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Аналіз наукової літератури з проблеми вивчення конфліктів

Причини походження та наслідки конфліктів люди намагались пояснити та описати ще з стародавніх часів. Одним з мислителів, які приділяли цьому питанню особливу увагу, був Конфуцій (551-479 рр. до н. е.)[74]. Він розумів, що конфлікти руйнують суспільство, тому закликав до взаємоповаги та розуміння між людьми. Конфуцій вважав, що джерелом конфліктів є неосвіченість та недотримання виховання, що призводить до порушення норм людських відносин та справедливості [57].

Стародавній грецький філософ Геракліт (520-460 рр. до н. е.) прагнув пов'язати свої думки про війни та соціальні конфлікти із загальною концепцією світобудови. Він вважав, що основою існування всього у світі є ворожнеча і розбрат, а головним законом космосу є війна. «Війна - батько всього і цар усього, одним вона визначила бути богами, а іншим - людьми, одних зробила рабами, а інших - вільними», - стверджував Геракліт [5].

Отже, античні філософи прагнули раціонально осмислити природу конфлікту. Їхній підхід вирізнявся синкретичним баченням людини та суспільства, що поєднувало міфологічні, релігійні та філософські уявлення. Вони розуміли, що конфлікти є невід'ємною частиною суспільного життя, тому досліджували їхні причини, різновиди та намагалися визначити, чи завжди конфлікти мають негативний характер [39].

Середньовіччя, епоха, яка характеризувалася пануванням релігії в науці, трактувало конфлікти переважно на глобальному рівні. Августин Аврелій (345–430), видатний християнський мислитель, у своїй праці «Про град Божий» підкреслював, що земний град є недосконалим і перебуває в постійному конфлікті з Градом Божим [106]. Він розділяв людство на дві групи: тих, хто

живе «за законами людини», і тих, хто дотримується «законів Бога». Перші, за його вченням, приречені на вічне покарання, тоді як другі — на вічне блаженство й царювання [7].

Фома Аквінський (1225–1274), розвиваючи ідею допустимості війни у суспільному житті, підкреслював, що справедлива війна можлива лише за умови «компетентної авторизації» [24], тобто з дозволу державної влади. Водночас він вважав, що війна та насильство за своєю природою завжди залишаються гріховними [8].

Епоха Відродження кинула виклик авторитету середньовічної схоластики, спонукаючи мислителів до емпіричного вивчення конфліктів. Їхні дослідження зосереджувалися на пошуку земних причин і суб'єктивних факторів, які лежать в основі людських протиріч [55].

Одним із перших, хто здійснив комплексний аналіз конфлікту в цей період, був флорентійський мислитель і державний діяч Нікколо Макіавеллі (1469–1527). Він розглядав конфлікт як універсальний і постійний стан суспільства, зумовлений порочною природою людини та прагненням різних соціальних груп до необмеженого матеріального збагачення. Макіавеллі бачив у конфлікті не лише руйнівну, а й творчу складову, наголошуючи на необхідності вмілого управління ним для пом'якшення негативних наслідків. У своїй праці «Володар» він пропонував монархам практичні рекомендації щодо утримання влади, підкреслюючи роль війни у процесах завоювання та збереження державної стабільності [26]. Макіавеллі одним із перших сформулював теорію доцільності використання будь-яких засобів, включаючи аморальні, для досягнення політичних цілей, обґрунтовуючи принцип "мета виправдовує засоби". Він вважав, що політик може вдатися до аморальних дій і конфліктів задля виправлення ситуації та покращення умов життя для більшості громадян [8].

Еразм Роттердамський (1469-1536 рр.) вірив у природну доброту людини і прагнув, щоб люди діяли, керуючись здоровим глуздом. У своїй праці «Похвала Глупоті» він описує людину, яка переживає внутрішній конфлікт.

Говорячи про війну як форму конфлікту, філософ зазначав: «Війна мила тим, хто її не зазнав [13].

З XVII століття в Західній Європі почали розвиватися концепції природного права та суспільного договору, які аналізували роль конфлікту в суспільних процесах [35]. Англійський філософ Френсіс Бекон (1561–1626) вважав головною причиною соціальних конфліктів у країні погане матеріальне становище населення. Одним із важливих способів запобігання конфліктам він вважав мистецтво політичного маневрування [15].

Ідеї Томаса Гоббса (1588–1679) щодо конфлікту мали песимістичний характер, оскільки він вважав людську природу негативною, егоїстичною, заздрісною та ледачою. Гоббс одним із перших розробив теоретичну модель виникнення соціального порядку через конфлікт. У своїй праці «Левіафан» він стверджував, що «війна всіх проти всіх» є природним станом людського суспільства, і основною причиною цього є рівність прагнень досягти мети, що породжує взаємну недовіру [37]. Гоббс виокремлював три основні причини війни: суперництво, недовіру і прагнення до слави. Люди мають однакові прагнення і бажання володіти необхідними для виживання або задоволення речами, що робить їх ворогами. Коли цей стан ставав нестерпним, люди укладали договір, створюючи державу, яка могла б звільнити їх від безперервної боротьби. Гоббс не бачив іншого способу подолати вади людської природи, крім як через державну силу. Важливим є також його внесок у розуміння динаміки конфлікту, оскільки він не обмежував його лише військовими діями, зазначаючи, що «поняття війни полягає не в боях, а в постійній схильності до них, доки не з'явиться впевненість в іншому. Весь інший час є мир»[18].

Жан-Жак Руссо (1712–1778) у своїх працях «Джерело нерівності між людьми» (1755) та «Соціальний договір» (1762) стверджував, що в природному стані людина є доброю та миролюбною істотою [38]. Він ідеалізував так зване «золоте століття», коли люди жили в гармонії з природою та між собою. На його думку, розвиток цивілізації та виникнення приватної власності призвели до соціальної нерівності і конфліктів. Проте Руссо вірив, що через укладення

«суспільного договору» люди можуть створити нове суспільство, засноване на принципах свободи та рівності, в якому пануватимуть мир і злагода [85].

Шарль Луї де Монтеск'є (1689–1755), досліджуючи причини соціальних конфліктів, акцентував увагу на нерівному розподілі власності. Він вважав, що основним джерелом суспільних суперечностей є прагнення до збільшення багатства та влади [40]. У своїй основоположній праці «Про дух законів» філософ стверджував, що конфлікти є невід'ємною частиною людського суспільства, але їх можна зменшити за допомогою розумного законодавства та морального вдосконалення людей [75].

Адам Сміт (1723–1790) розглядав конфлікт як складне соціальне явище з багатьох аспектів. На його думку, конфлікти виникають через нерівномірний розподіл ресурсів і прагнення людей поліпшити своє становище. Сміт вважав, що економічна конкуренція між різними соціальними класами, хоча й породжує суперечності, водночас сприяє розвитку продуктивних сил, вдосконаленню технологій і підвищенню загального рівня добробуту [28].

Важливий внесок у розвиток конфліктологічної думки та розуміння природи конфліктів зробили дослідження представників класичної німецької філософії кінця XVIII - першої половини XIX століття, зокрема таких мислителів, як Еммануїл Кант (1724–1804), Георг Вільгельм Фрідріх Гегель (1770–1831) та Карл фон Клаузевіц (1780–1831)[79]. Вони вважали, що корені конфліктів лежать у глибинах людської психіки, в почуттях і волі особистості. На їхню думку, конфлікти можуть виникати з різних причин, що охоплюють широкий спектр соціальних, політичних, економічних і культурних чинників. Водночас філософи підкреслювали неминучість конфліктів і насильства в історії людства, розглядаючи їх як невід'ємну частину суспільного розвитку [34].

Е. Кант, аналізуючи природу війни у своєму трактаті «До вічного миру», зазначав, що «стан світу між сусідніми людьми не є природним станом... натомість, природним станом є стан війни, тобто якщо і не безперервні ворожі дії, то постійна їх загроза. Отже, стан миру має бути встановлено» [11]. Кант особливу увагу приділяв ролі глави держави у розвитку конфлікту, вважаючи,

що спроби насильницького втручання в політичний устрій інших країн зрештою призводять до війни, а легкість її виникнення обумовлена насамперед схильністю можновладців до насильницьких методів [80].

Георг Вільгельм Фрідріх Гегель вважав, що конфлікт є необхідною умовою для розвитку духу і вдосконалення. У своїй праці «Наука логіка» він використовує термін «конфлікт» як синонім «боротьби» або «зіткнення», а в «Естетиці» - як синонім «колізії» (порушення). За Гегелем, конфлікт є рушійною силою процесів розвитку, оскільки стимулює вдосконалення [77]. Це відображено в його вченні «про єдність і боротьбу протилежностей». Діалектика Гегеля трактує розвиток як процес, в якому важливе внутрішнє протиріччя об'єкта стає силою, що веде до його трансформації та появи нового. Філософ вважав, що війна, як і будь-який інший конфлікт, виконують позитивну функцію. У своїй праці «Філософія права» він стверджував: «Війна захищає народи від гниття, яке неминуче стало б наслідком тривалого, а тим більше вічного миру... Успішні війни запобігали внутрішнім заворушенням і зміцнювали державну владу. Народи виходять з війни не лише сильнішими, але й знаходять внутрішній спокій» [16].

На початку 80-х років XIX століття спостерігався безпрецедентний сплеск інтересу до аналізу конфліктів як в суспільстві, так і в науці. Проблема конфлікту почала набувати пріоритетного та самостійного значення в соціально-психологічних дослідженнях. У рамках розробки фундаментальної теорії конфлікту однією з основних завдань стало з'ясування природи конфлікту, тобто пошук відповіді на питання, що є головним джерелом конфліктів у суспільстві [74].

Основи конфліктології були закладені завдяки працям таких основоположників соціології, як Г. Спенсер (1820-1903), К. Маркс (1818-1883), Г. Зиммель (1858-1918) та Т. Мальтус (1766-1834). Їхні дослідження стали як теоретичною основою для розвитку конфліктології, так і методологічним інструментом для розробки практичних підходів до аналізу, оцінки та вирішення соціальних конфліктів [42].

Англійський соціолог Герберт Спенсер у своїх роботах «Основи соціології» (1876) та «Соціальна статистика» (1851) розрізняв два основні типи суспільства: військове та промислове, а також два види боротьби за існування [40]. У військовому суспільстві відбуваються конфлікти, що призводять до знищення або підкорення переможених, тоді як у промисловому суспільстві основною формою боротьби є конкуренція, де перемогу здобуває той, хто володіє кращими навичками та здібностями. Спенсер вважав, що така боротьба корисна для суспільства, оскільки вона сприяє розвитку інтелектуального та морального рівня, а також зростанню загального багатства [44].

Інший представник цієї школи, Людвіг Гумплович (1838-1909), у своїх працях, зокрема в книгах «Дослідження соціальної економії» (1885) та «Основи соціальної політики» (1897), виклав свої погляди на постійне чергування війни і миру, конфлікту і стабільності як закономірних етапів суспільного розвитку. Він вважав, що джерела конфліктів полягають не тільки в природі людини, але й у соціальних явищах різних культур [39]. Погляди Гумпловича на природу соціальних конфліктів можна узагальнити в трьох основних пунктах: 1) конфлікти є суттю історичного процесу, вони завжди є фактором прогресу, навіть якщо їхній характер змінюється; 2) поділ суспільства на панівних та підлеглих є постійним явищем, тому конфлікти також постійні; 3) конфлікти сприяють об'єднанню суспільства та створенню більших об'єднань. Пізніше Гумплович дещо змінив свої погляди, визнаючи, що з підвищенням рівня добробуту та культури зростає рівноправність, а також виникає сучасна культурна держава, що характеризується законністю і парламентаризмом [1].

Один із засновників французької соціологічної школи, Еміль Дюркгейм (1858-1917), у своєму трактаті «Про поділ суспільної праці» стверджував, що конфлікт є універсальним способом взаємодії між людьми, на відміну від менш поширених форм, таких як співпраця, взаємний обмін та згуртованість [35]. На його думку, головним засобом регулювання конфлікту є моральність і моральна свідомість людини як частини суспільства, що є особливою духовною реальністю. Конфлікт, якщо він вирішується мирно і ефективно, має подвійне значення для розвитку суспільства: він є не лише симптомом проблем, але й

інструментом відновлення соціальної рівноваги. Для пояснення конфліктності Дюркгейм використовує два поняття: аномія (відсутність чи ігнорування норм і моральних цінностей) та девіантну поведінку [69].

Роберт Парк (1864-1944), розробник «теорії соціальної взаємодії», вважав, що соціальний процес відбувається через ворожнечу, конфлікти та конкуренцію. За його словами, ці процеси повинні регулюватися через соціальний контроль, який допомагає досягти компромісу в конфліктах, але не здатний забезпечити постійну рівновагу в суспільстві [36].

Конфлікт як психологічне явище розглядається в психоаналітичних теоріях, які трактують його як наслідок внутрішніх структур і тенденцій психіки, що виникають через закони її функціонування [35].

Традицію розуміння конфлікту в рамках психоаналізу започаткував австрійський психіатр Зігмунд Фройд (1856-1939) у своїх працях «Тлумачення снів» (1900), «Психопатологія повсякденного життя» (1901), «Я і Воно» (1923), «Цивілізація та її незадоволення» (1930) [40]. Він зосередив увагу на внутрішньоособистісному конфлікті між свідомим і несвідомим. На відміну від класичного психоаналізу, його послідовники, зокрема Альфред Адлер (1870-1937), у своїх роботах «Практика і теорія індивідуальної психології» (1927), «Чоловік у пошуках сенсу» (1933) та «Сімейна констеляція» (1931), стверджує, що конфлікт між людиною і суспільством - неприродне явище [23].

Соціологічна теорія К. Маркса викликала великий інтерес серед конфліктологів кінця XIX - початку XX ст. Основні ідеї Маркса були викладені в кількох його ключових працях, зокрема: «Капітал» (1867), де він аналізує капіталістичну економіку, соціальну нерівність та класову боротьбу [82]; «Маніфест Комуністичної партії» (1848), написаний спільно з Фрідріхом Енгельсом, в якому Маркс розкриває основи своїх класових теорій і обґрунтовує необхідність революційних змін у суспільстві; «Тези про Фейєрбаха» (1845), де він формулює основні філософські ідеї, що стали базою його соціологічної теорії; «Економічно-філософські рукописи» (1844), в яких Маркс досліджує зв'язок між економікою, соціальною структурою та людською природою [33].

На відміну від теорії соціального дарвінізму, класова соціологічна теорія К. Маркса вважає, що корінь конфліктів полягає в недосконалій структурі суспільства, де існує соціальна нерівність [86]. Ця нерівність закріплюється системою розподілу праці, яка дозволяє одній групі привласнювати результати праці інших. Конфлікт у цій теорії розглядається як неминучий елемент революційних змін у суспільстві. Насильство при цьому вважається виправданим як фактор, що сприяє прогресу та усуває перешкоди для створення справедливого безкласового суспільства, де соціальні конфлікти не існуватимуть. Революційне насильство стало основним методом у розв'язанні соціальних конфліктів для Маркса та його послідовників, тоді як реформи і компроміси розглядаються лише як наслідок цих змін [33].

Г. Зиммель, досліджуючи функції конфлікту у своїх працях «Конфлікт» (1908) та «Соціологія: дослідження про форми зв'язку» (1908), висловив ідею, яка є поширеною і сьогодні, про позитивний аспект конфлікту за певних обставин [87]. Те, що може бути шкідливим для окремих індивідів, може бути корисним для суспільства загалом. Зиммель підтримав розвиток теорії запобіжного клапана, згідно з якою конфлікт дозволяє виявити ворожі почуття, які можуть призвести до розриву стосунків між супротивниками, якщо такий механізм відсутній. Таким чином, конфлікт допомагає уникнути руйнування групи, даючи можливість «випустити пару» і усунути вороже налаштованих членів [20].

Г. Зиммель також вперше висунув ідею, що в конфлікті можуть брати участь не лише дві, а й три сторони. Ця третя сторона може значно вплинути на розвиток конфлікту, ставши союзником одного з учасників, арбітром або нейтральним чи зацікавленим спостерігачем.

З другої половини XX століття наукове та практичне вивчення конфліктів продовжує розвиватися. Важливу роль у теоретичному аналізі цього явища відіграє структурно-функціональна модель організації, розроблена американським соціологом Т. Парсонсом (1902-1979) [88]. Під впливом ідей Г. Спенсера він трактував суспільство як систему взаємозв'язків між людьми, що ґрунтуються на спільних нормах і цінностях. У цьому контексті соціальний

конфлікт він вважав патологією, що виникає всередині соціальної системи, характеризуючи його як дисфункціональний, деструктивний і руйнівний. Т. Парсонс обирає не термін «конфлікт», а концепцію «напруженості» [14].

Він трактував соціальну систему як специфічний тип колективу, який має чотири основні функціональні вимоги: адаптацію до зовнішніх умов (що забезпечується економічними відносинами), досягнення цілей (що забезпечується політичними умовами), інтеграцію підсистем (що забезпечується правовими нормами та звичаями) і відтворення нормативно-ціннісної структури (що забезпечується соціальними інститутами та мораллю).

Професор Гарвардського університету Е. Мейо (1880-1949) у своїх працях, зокрема в «Людських відносинах у промисловості» (1933) та «Нове виробництво» (1945), розглядав мир у промисловій сфері як основну проблему сучасності [90]. Він вважав конфлікт небезпечною соціальною хворобою, яку слід уникати, щоб поліпшити загальний стан суспільства. Аналізуючи вплив різних факторів на продуктивність праці, Е. Мейо показав, що природні особливості людини не відповідають жорстким ієрархічним структурам, характерним для суворо організованих організацій [8].

Ще одним важливим представником конфліктології є американський науковець Льюїс Козер (1913-2003), автор книг «Функції соціального конфлікту» та «Подальші дослідження соціального конфлікту» [91]. Він намагався вписати концепцію конфлікту в рамки ідей суспільного порядку. Козер розвинув багатогранний підхід до аналізу конфліктів, досліджуючи умови їх виникнення, інтенсивність, тривалість та функції. Останні стали основними в його теоретичній системі, що дозволило визначити його концепцію як «конфліктний функціоналізм». Створюючи свою теорію, Козер опирався на ідеї Г. Зиммеля та К. Маркса. Суть його концепції полягає в тому, що конфлікти не є відхиленням від норми в суспільстві, а є невід'ємною частиною соціальної системи, відображаючи існуючі порядки та відносини між індивідами та соціальними групами [2].

За словами Л. Козера, соціальні конфлікти можуть мати як негативні (деструктивні), так і позитивні (конструктивні) функції. Це залежить від

структури, в якій розвивається конфлікт, і метою є зменшення негативних наслідків при максимальному використанні позитивних функцій. Козер також провів детальний аналіз функцій соціального конфлікту, який і до сьогодні вважається класичним прикладом їхнього опису [2].

Л. Козер розглядав конфліктологію як науку, метою якої є мінімізація негативних наслідків конфліктів і досягнення їх оптимальних, позитивних результатів [92].

Німецький соціолог і філософ Р. Дарендорф (1929-2009) зробив важливий крок у розвитку конфліктної теорії, запропонувавши відмову від позитивістського підходу, що ґрунтувався на структурно-функціональному аналізі [94]. Він підкреслював необхідність вивчення соціальних систем у контексті постійних змін, які можуть проявлятися через різні форми, включаючи конфлікти. Дарендорф вважав, що основною причиною конфліктів є нерівність і відносини влади між соціальними групами в суспільстві. Ці ідеї він виклав у своїх працях, таких як «Соціальні класи і конфлікт» (1957), де досліджує роль соціальних класів у виникненні конфліктів, а також у «Конфлікти та соціальна структура» (1970) і «Нове суспільство» (1978), в яких аналізує, як зміни в суспільстві можуть спричиняти нові конфлікти та перешкоди для розвитку [81].

Українська конфліктологічна наука почала розвиватися наприкінці 80-х років XX століття. Це було пов'язано з тим, що в СРСР ідеї конфліктології не знаходили підтримки через домінування концепції безконфліктного суспільства. Лише кілька досліджень, які торкалися теми конфлікту, були зосереджені переважно на міжнародних відносинах, а також на питаннях сімейних і виробничих взаємин [50].

Протягом років незалежності України, внаслідок державних реформ, формування ринкових відносин, внутрішньополітичних конфліктів і, особливо, агресії Росії проти України, дослідження конфлікту значно активізувалися, що сприяло подальшому розвитку конфліктології як науки.

Тематиці конфліктів присвячено численні конференції, моніторингові дослідження, круглі столи, тренінги, відкрито спеціальності у закладах вищої

освіти для підготовки конфліктологів, присвячено велику кількість наукових робіт та видано словники та підручники.

У своїй праці "Соціальна напруженість і конфлікти в українському суспільстві" В. С. Небоженко провів комплексне дослідження серйозних соціальних конфліктів і напружень, що відзначають трансформоване українське суспільство, використовуючи широкий спектр соціологічних і політологічних матеріалів [66].

У навчальному посібнику "Основи конфліктології" М. І. Пірен спробувала проаналізувати конфлікт як феномен соціального буття, вивчити його природу та динаміку, а також визначити власний стиль і можливості самореалізації в процесі праці та спілкування [53].

Дослідженню причин міжнаціональних конфліктів присвячені роботи Л. А. Баїсової, Л. М. Дробижевої, Н. П. Настасюк та інших авторів.

У підручнику «Конфліктологія» автори Л. М. Герасін, М. І. Панов та Н. П. Осипов розглянули теоретичні та практичні питання конфліктології як науки, що досліджує суть, природу та механізми різних конфліктів, зокрема юридичних [32].

У навчальному посібнику «Практична психологія конфлікту» автори Г. В. Ложкін і Н. І. Повякель акцентують увагу на діагностиці та регуляції конфліктів. Вони пропонують спеціально адаптований набір психологічних методик, які дозволяють прогнозувати виникнення конфліктних ситуацій та запобігати можливим негативним наслідкам для індивідів і груп [41].

У своїй праці «Конфлікт і згода» А. Т. Ішмуратов детально розглядає ключові особистісні характеристики, які впливають на схильність до конфліктів, а також структуру самого конфлікту. У посібнику наведені як загальні, так і специфічні рекомендації щодо нейтралізації конфлікту та раціональної поведінки в його рамках [25].

Колектив авторів (Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко) у навчальному посібнику «Конфліктологія» систематизував та узагальнив наукові знання про конфлікти, їх природу та причини, а також визначив методи їх вивчення, умови і способи попередження [31].

Причини виникнення та наслідки конфліктів люди намагалися пояснити й описати ще в давнину, а основи конфліктології формувалися за участі основоположників соціології, таких як Г. Спенсер, К. Маркс, Г. Зиммель, Т. Мальтус та інших. Їхні праці стали не лише теоретичною основою конфліктології, але й методологічним інструментом для розробки практичних підходів до аналізу, оцінки та вирішення соціальних конфліктів. Сьогодні серед дослідників немає єдиного погляду на природу конфлікту як соціального феномена: одні вважають його нормальним елементом соціального життя, інші бачать конфлікт як небезпечну хворобу, соціальну патологію, від якої потрібно позбутися. Однак важливо пам'ятати, що здавна конфлікт вважався неминучим явищем в історії людського суспільства і каталізатором соціального розвитку, що ґрунтується на боротьбі за владу, престиж та авторитет.

1.2. Соціально-психологічна характеристика конфліктів

Не існує єдиного визначення поняття конфлікту, є різне його тлумачення з позицій різноманітних наукових теорій.

За визначенням Академічного тлумачного словника, конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка [67].

Конфлікт (з лат. *conflictus* - зіткнення) - розбіжності, протилежність інтересів сторін, відмінна позиція двох або більше суб'єктів правовідносин, у зв'язку з якими одній зі сторін чи обом сторонам може бути завдано моральної та/або матеріальної шкоди; це особливий вид взаємодії, в основі якої знаходяться протилежні та несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, що супроводжуються негативними психологічними проявами; це протистоянням суб'єктів взаємодії, що викликано складно вирішеною та суб'єктивно значущими протиріччями, які супроводжуються гострими емоційними переживаннями; це явище культури, зміст якого визначається культурними чинниками, а процес виникнення та розвитку конфліктів

регулюється культурними нормами, що за певних обставин призводять до виникнення особливих культурних ритуалів, що впливають на процес конфліктної взаємодії його учасників. У буквальному перекладі конфлікт означає зіткнення, розбіжності, протилежність інтересів сторін, відмінна позиція двох або більше суб'єктів правовідносин, у зв'язку з якими одній зі сторін чи обом сторонам може бути завдано моральної та/або матеріальної шкоди; це особливий вид взаємодії, в основі якої знаходяться протилежні та несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, що супроводжуються негативними психологічними проявами; це протистоянням суб'єктів взаємодії, що викликано складно вирішеною та суб'єктивно значущими протиріччями, які супроводжуються гострими емоційними переживаннями; це явище культури, зміст якого визначається культурними чинниками, а процес виникнення та розвитку конфліктів регулюється культурними нормами, що за певних обставин призводять до виникнення особливих культурних ритуалів, що впливають на процес конфліктної взаємодії його учасників [12].

Р. Дарендорф стверджує, що конфлікт є універсальним явищем, яке виникає внаслідок протиріч між різними елементами системи, незалежно від їхньої природи. Ці протиріччя можуть бути як очевидними, так і прихованими, але завжди впливають на динаміку взаємодій [73].

Відповідно до визначення Е. Гідденса, під конфліктом розуміється «існуюча боротьба між людьми, безвідносно тому, який характер, ознаки, засоби та джерела вона має» [29].

Українські дослідники конфлікту М. Пірен та В. Ребкало у своїх працях визначають конфлікт як суспільний феномен, що проникає в усі сфери людського соціуму, і є відкритим протистоянням в результаті існування взаємовиключних інтересів та позицій [54].

Конфлікт - це також соціальний феномен складного та багатопланового характеру, суб'єктами якого є соціальні групи, організації, індивіди, держави і групи країн, об'єднані тими чи іншими цілями та інтересами. Учасниками конфлікту є як мінімум дві конфліктуючі сторони, але бувають і

багатосторонніми, коли у взаємодії беруть участь більше двох сторін. Причини та мотиви конфліктів різноманітні: психологічні, політичні, ціннісні тощо [82].

Отже, конфлікт виникає, коли кілька сторін не можуть дійти згоди щодо важливих для них питань. Кожна сторона наполягає на своєму і не бажає поступитися, вимагаючи, щоб інші прийняли її точку зору. Конфлікт являє собою вид взаємодії між людьми, що базується на суперечностях, які можуть бути сприйняті та інтерпретовані по-різному, і можуть мати як об'єктивну, так і суб'єктивну або навіть ілюзорну природу.

Конфліктна взаємодія як компонент професійної діяльності працівників публічної влади та державної служби ґрунтується на працях дослідників: О. Бандурки, І. Ващенко, Н. Довгань, Г. Ложкіна, В. Радченко, Н. Федчун, С. Хаджирадєва та багатьох інших авторів [27].

Існують два основні підходи до вивчення природи конфліктів: ресурсний і ціннісний. У рамках ресурсного підходу джерелами конфліктів виступають можливості працівників, а також фінансові та інші ресурси, необхідні для виконання завдань. У ціннісному підході конфлікти виникають через розбіжності в переконаннях, віруваннях і культурних стереотипах.

Слід зазначити, що конфлікти проявляються на різних рівнях:

- на когнітивно спрямованому рівні - конфлікт на рівні свідомості, мислення;
- нервово-психічний рівень - як правило, проявляється у вигляді стресу, пригнічення та може викликати нервово-психічні розлади;
- внутрішньоособовий рівень - ситуація внутрішнього вибору, боротьби самим з собою: проявляється у будь-якому конфлікті;
- міжособовий рівень - це зіткнення окремих людей;
- емоційний рівень - конфлікти створені людьми, проявляються на рівні емоцій;
- моральний рівень - проявляє моральний аспект конфлікту [10].

Основними характеристиками конфлікту є: наявність протиріч або розбіжностей у інтересах, цінностях, цілях, мотивах чи ролях сторін; активна протидія та боротьба між учасниками, спрямована на завдання шкоди

(моральної, матеріальної, фізичної чи психологічної) опоненту або вплив на його самооцінку. Крім того, конфлікт супроводжується негативними емоціями та почуттями, які формують емоційний фон взаємодії. До структурних компонентів конфлікту відносяться: сторони (учасники) конфлікту, умови конфлікту, предмет (об'єкт) конфлікту, образ конфліктної ситуації та дії учасників конфлікту [17].

Сторони (учасники) конфлікту - це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або відкрито (приховано) підтримують конфліктуючих. Учасниками конфлікту можуть бути як окремі особи або групи, безпосередньо залучені в конфлікт, так і інші люди - співчуваючі, провокатори, примирювачі, консультанти [17].

Умови конфлікту - це обставини або чинники, що визначають його характеристики і можливості виникнення. Це - явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при певних умовах діяльності людини, викликають його [9].

Об'єкт і предмет конфлікту характеризують змістовну сторону конфлікту. Об'єкт конфлікту - це визначена причина, мотив та рушійна сила конфлікту, це те, до чого прагнуть опоненти, наприклад: користування владою, володіння або користування ресурсами [47].

Предметом конфлікту є та сторона об'єкту - духовні, соціальні та матеріальні цінності - через які зіштовхуються інтереси різних суб'єктів. Тобто, предмет конфлікту - це проблема, що є об'єктивною або уявною та виступає причиною протистояння між сторонами [47].

Образ конфліктної ситуації - це уявлення про предмет конфлікту в свідомості учасників конфліктної взаємодії, їхнє сприйняття себе, своїх мотивів, цінностей, можливостей, а також уявлення про те, як їх бачить інша сторона. Саме суб'єктивні уявлення, а не об'єктивна реальність, є основним чинником, що визначає поведінку в конфлікті. Кожен учасник має своє бачення ситуації, що й створює підґрунтя для конфлікту. Вільям Шекспір зазначав, що кожна людина є окремим світом, який ніколи не можна пізнати повністю; кожен має свій набір установок, потреб, інтересів та думок. Мотиви конфлікту

можуть бути як усвідомленими, так і неусвідомленими. Для конструктивного розв'язання конфлікту важливо зрозуміти саме мотиви й прагнення сторін, щоб адекватно оцінити їхню поведінку [55].

Дії учасників конфлікту - це те, що в сукупності утворює конфліктну взаємодію. Варто говорити не про дії окремих людей, а про їх взаємодію [47].

Результат конфлікту - це підсумок або наслідок конфліктної взаємодії, який може бути різним залежно від того, як саме розвивався конфлікт, як реагували його учасники та які стратегії розв'язання застосовувалися. Результат може бути як конструктивним, так і деструктивним [55].

Психологи вивчили та описали ряд закономірностей людської конфліктної взаємодії. У нашому житті конфліктогеном може стати будь-яке явище. Ключове тут слово "може", оскільки саме в цьому полягає небезпека конфліктогенів. Через те, що вони не завжди спричиняють конфлікт, наша увага до них часто послаблюється. Більшість конфліктогенів можна класифікувати на три типи: прагнення до першості, прояв агресії та егоїзму [9].

Іншою закономірністю є ескалація конфліктогенів, яка проявляється в тому, що на конфліктоген ми зазвичай відповідаємо ще більш потужним конфліктогеном, часто обираючи максимально сильний з можливих.

Ще одна закономірність полягає у впливі попереднього досвіду взаємодії на сприйняття поточної ситуації. Залежно від характеру цього досвіду формується установка на взаємодію: позитивна, що сприяє прагненню досягти домовленості; невизначена, яка викликає сумніви щодо можливості порозуміння; або негативна, що посилює небажання домовлятися та викликає негативні емоції [9].

Динаміка конфлікту - це процес його змін у часі, від моменту виникнення до завершення. Вона включає розвиток конфлікту, його етапи та супутні емоції. Етапи конфлікту відображають ключові моменти, які характеризують його розвиток і вирішення. Розуміння суті кожного етапу є важливим для прогнозування, оцінки та вибору ефективних технологій управління конфліктом.

До основних етапів конфлікту належать:

1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недоброзичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним тощо

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження тощо), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

5. Вирішення конфлікту. У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення і т.п.) і адміністративними (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду тощо) [84].

Питання типології конфліктів є однією з найактивніших тем обговорення серед сучасних теоретиків, оскільки конфлікти виявляються настільки різноманітними у своїх формах і проявах, що виокремити єдиний критерій для їх класифікації надзвичайно складно. Внаслідок цього автори, спираючись на різні підходи до вивчення конфлікту, по-різному вирішують питання типології. Найбільш широко застосовується аналітично-описовий підхід, метою якого є логічне визначення та порівняння різних типів конфліктів відповідно до певного критерію. Найчастіше це поділ суб'єктивний, здійснений через

визначення учасників конфлікту (індивіди, суспільні ролі, що вони виконують, соціальні групи тощо).

Класифікація конфліктів є важливою для детального вивчення їхніх особливостей, індикаторів у різних сферах суспільних відносин, а також специфіки динаміки конфліктів. Це дозволяє розробити стратегії та тактичні підходи для ідентифікації, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій.

Ємельяненко Л. М. пропонує наступну класифікацію конфліктів [31]:

- за способом врегулювання бувають антагоністичні (насильницькі), компромісні (ненасильницькі), частково вирішувані та повністю вирішувані;
- за природою виникнення бувають емоційні або особистісні, організаційні та соціальні, які в свою чергу поділяються на міждержавні, міжнаціональні національні та етнічні;
- за комунікативною спрямованістю: вертикальні (описують взаємодію суб'єктів вертикального підпорядкування) та горизонтальні (взаємодія рівних по ієрархічній владі суб'єктів) та змішані;
- за переважанням наслідків для учасників: конструктивні - в цілому позитивні та деструктивні - призводять, в основному, до руйнування організацій, груп, в яких розгортається конфлікт;
- в залежності від порушених потреб виділяють: когнітивні конфлікти (конфлікт поглядів, точок зору, знань, в якому «метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції»); конфлікти інтересів» - на протигагу когнітивному конфлікту, в основі лежить зіткнення інтересів різних груп, індивідів та організацій [31].

Важливою є класифікація конфліктів за характером, оскільки вона дозволяє оцінити причинність і обґрунтованість конфлікту. За характером виділяють: об'єктивні конфлікти - пов'язані з реальними проблемами і недоліками, що виникають у процесі функціонування і розвитку організації та протилежні - суб'єктивні конфлікти, які обумовлюються розходженням індивідуальних оцінок тих або інших подій, відносин між людьми тощо.

Я. Штумські класифікує конфлікти відповідно до предмету, а саме на:

- економічні (базуються на економічних протиріччях сторін);

- аксіологічні (ґрунтуються на протилежних цінностях і цілях, можуть бути джерелом соціальних конфліктів);
- позиційні (виникають внаслідок протилежних інтересів соціальних груп або окремих особистостей, які займають різні стани в структурі організаційних стосунків);
- класові (існуючі відмінності між суспільними класами є джерелом «класової боротьби, яка може проявлятися в економічній, політичній та ідеологічній сферах» [60];
- політичні (розмаїття ідей особливої історичної місії, обраності держави тощо, що створює умови для виникнення політичних конфліктів міжнародного характеру);
- ідеологічні (виникають на расовій, культурній, етнічній, релігійній основі, їх предметом виступають ідеологічні цінності, світогляд певної соціальної групи);
- культурні (виникають в результаті існування різних культур, що прагнуть до монополізації права на встановлення норм, ідеалів, цінностей) [60].

Розглядаючи конфлікти на державній службі, можна виділити конфлікти на макро-, мезо- і мікрорівнях: на макрорівні це конфлікти між державними органами, на мезорівні - конфлікти між структурними підрозділами одного органу. На мікрорівні конфлікти виникають між співробітниками структурного підрозділу, а також відносимо внутрішньо і особистісний конфлікт [47].

Поведінка державного службовця в конкретній конфліктній ситуації може проявлятися у трьох основних напрямках: як відповідь на перешкоди у досягненні основних цілей трудової діяльності; як реакція на перешкоди у досягненні особистих цілей у процесі спільної роботи; а також як відповідь на поведінку, що суперечить встановленим нормам взаємодії службовців у професійній діяльності.

Отже, можна сказати, що типологія конфліктів залежить від наявності різноманітних причин конфліктів в суспільному житті та тих критеріїв, які беруться за основу. Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного

боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого – внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

Функції конфліктів у суспільстві вивчалися завжди. Нині їх досліджують науковці - теоретики, практики - конфліктологи й медіатори, бо життя динамічне й розмаїтне.

Л. Козер (США) у 1956 р. видав книгу «Функції соціальних конфліктів». Кожен його аналіз дотепер залишається класичним взірцем опису саме функцій конфліктів.

Функція конфлікту - це та роль, яку виконує конфлікт у розрізі суспільства та його різних структурних утворень: організаціям, соціальним групам тощо. Передусім, слід розділити функції на явні та приховані. Явні функції конфлікту визначаються його очевидними наслідками, до яких прагнули сторони конфлікту. Приховані функції передбачають прояв наслідків через деякий час, які так чи інакше відрізняються від намірів, що були проголошені учасниками конфлікту [47].

При аналізі функцій конфлікту важливо враховувати їх біполярний характер. Усі позитивні та негативні функції конфлікту можна класифікувати на: загальні (які виявляються на різних рівнях соціальної системи) та особистісні (що стосуються безпосереднього впливу на особистість).

Загальні негативні функції:

- руйнування соціальної спільноти, в якій знаходиться людина, уповільнення темпів соціального, політичного і духовного розвитку суспільства, криза суспільного розвитку, виникнення диктаторських і тоталітарних режимів;
- можливі людські жертви і матеріальні втрати в результаті насильницьких методів вирішення конфлікту;

- дезінтеграційна тенденція, яка означає вихід індивідів з певної соціальної структури, що може привести до розпаду даної структури або її ослаблення;

- наростання у суспільстві песимістичних настроїв і упадок моралі;
- може викликати нові, більш деструктивні конфлікти;
- конфлікти в організаціях часто можуть призвести до зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і ефективності діяльності [78].

На особистісному рівні деструктивні наслідки конфлікту можуть проявлятися у таких формах: виникнення розчарування у власних можливостях та здібностях; поява почуття невпевненості, втрата мотивації та руйнування ціннісних орієнтирів і моделей поведінки; ускладнення або майже повна неможливість досягнення поставлених цілей; активація захисних механізмів у відповідь на конфліктну ситуацію.

Позитивні аспекти конфліктів проявляються тоді, коли людина дійсно звільняється від проблеми, стаючи більш зрілою, психологічно стійкою та цілісною. До таких функцій конфлікту належать: сприяння розвитку особистості та системи, зниження соціальної напруги та усунення стресових ситуацій, стабілізація соціальної структури через ліквідацію причин незадоволення, стимулювання групової творчості, а також мобілізація енергії для вирішення актуальних завдань.

Конструктивні функції конфлікту на особистісному рівні включають:

- конфлікт служить сигналом про наявність проблем і необхідність змін; якщо ми реагуємо на ці сигнали, намагаючись внести корективи у нашу взаємодію, ми можемо досягти нового рівня адаптації у стосунках;

- конфлікт відкриває можливості для зближення; часто в моменти, коли людям вже нічого втрачати, вони висловлюють все, що відчувають і не могли сказати раніше, і в цей час можуть знайти порозуміння;

- конфлікт може виконувати пізнавальну (діагностичну) функцію, допомагаючи людям краще зрозуміти як інших, так і самих себе;

- він сприяє позбавленню від небажаних рис характеру, таких як покірність або відчуття неповноцінності;

- конфлікт є важливим фактором соціалізації, оскільки за короткий проміжок часу надає багато життєвого досвіду [78].

Таким чином, конфлікт - це не тільки джерело розвитку, а і сигнал до змін та можливість розрядки напруження та оздоровлення відносин.

1.3. Психологічні особливості взаємодії в професійному середовищі держслужбовців

Державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;
- 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- 6) управління персоналом державних органів;
- 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [58].

Правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, законом України «Про державну службу», міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центральними органами виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби.

Державний службовець (далі - держслужбовець) - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [58].

Державний службовець зобов'язаний:

- 1) дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;
- 2) дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки;
- 3) поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина;
- 4) з повагою ставитися до державних символів України;
- 5) обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації;
- 6) забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів;
- 7) сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки та умови контракту про проходження державної служби (у разі укладення);
- 8) виконувати рішення державних органів, накази (розпорядження), доручення керівників, надані на підставі та у межах повноважень, передбачених Конституцією та законами України;
- 9) додержуватися вимог законодавства у сфері запобігання і протидії корупції;
- 10) запобігати виникненню реального, потенційного конфлікту інтересів під час проходження державної служби;

11) постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності;

12) зберігати державну таємницю та персональні дані осіб, що стали йому відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків, а також іншу інформацію, яка відповідно до закону не підлягає розголошенню;

13) надавати публічну інформацію в межах, визначених законом [58].

Державні службовці виконують також інші обов'язки, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах, та контракті про проходження державної служби (у разі укладення) [58].

Професійне середовище державних службовців - це складна система взаємодій, норм, цінностей та очікувань, яка формується в процесі виконання службових обов'язків. Воно суттєво впливає на ефективність роботи державних органів, якість надання публічних послуг та загалом на рівень життя громадян. Ключові характеристики професійного середовища держслужбовців включають в себе специфіку роботи, професійні цінності, взаємодію та проблеми і виклики, з якими стикаються держслужбовці [19,76].

Професійне середовище державних службовців характеризується специфічними психологічними особливостями, що впливають на ефективність як їхньої роботи, так і взаємодію між собою. Розглянемо деякі з них:

1. Ієрархічність та формалізм. В держструктурах строга ієрархічна структура, яка вимагає чіткого дотримання службової дисципліни та підпорядкування старшим за посадою, це можна назвати вертикальними відносинами. Також в держструктурах часто використовується офіційний стиль спілкування, що може створювати певну дистанцію між співробітниками, такий собі формалізм у спілкуванні.

2. Високий рівень відповідальності. Державні службовці несуть відповідальність за прийняття рішень, які впливають на життя багатьох людей, що може призводити до значного стресу, також їм часто доводиться працювати в умовах недостатнього фінансування та обмежених ресурсів, а постійна увага

з боку громадськості та ЗМІ може створювати додаткове психологічне навантаження.

3. Орієнтація на результат. Ефективність роботи державного апарату безпосередньо залежить від результатів роботи кожного службовця. Це вимагає від них високої мотивації, прагнення до досягнення поставлених цілей та здатності працювати в умовах обмежених ресурсів.

4. Конфлікти та конкуренція. Обмежені ресурси можуть призводити до конкуренції між підрозділами та співробітниками. Різні підходи до виконання завдань можуть призводити до конфліктів. Вплив політичних процесів на роботу державних органів може провокувати конфлікти провокуючи політичні та інші інтриги [71,35].

Конфлікти в державній службі мають спільну соціальну природу з конфліктами в інших сферах діяльності, але також характеризуються певною специфікою. Це, насамперед, обумовлено особливістю відносин у сфері державного управління, через що конфлікти в органах влади впливають не лише на внутрішню організаційну структуру, але й мають широкий вплив на соціальне середовище суспільства загалом [74].

Очевидно, що процесі проходження державної служби службовець зіштовхується з різними конфліктними ситуаціями. Одні з них обумовлені загальними суперечностями «суспільного розвитку, інші - закономірностями функціонування організаційних структур, треті - особливостями змісту діяльності державних службовців» [30,36].

5. Комунікативність. Ефективна взаємодія з колегами, керівництвом, підлеглими та громадянами є одним з ключових компонентів роботи державного службовця. Це вимагає розвинених комунікативних навичок, здатності до співпраці та ведення переговорів.

6. Стресостійкість. Робота в державних органах часто пов'язана з високим рівнем стресу. Державні службовці повинні вміти працювати в умовах невизначеності, конфліктів та високих навантажень.

7. Етичність. Держслужбовці повинні дотримуватися високих етичних стандартів, бути чесними, об'єктивними та неупередженими у своїй діяльності.

8. Професійна деформація, яка викликана вигоранням, бюрократизмом та навіть цинізмом. Внаслідок тривалої роботи в бюрократичній системі у держслужбовців може розвиватися цинічне ставлення до роботи та людей, а постійний стрес та перевантаження можуть призвести до емоційного вигорання. Зайва формалізація процесів може призводити до уповільнення роботи та зниження ефективності.

9. Специфіка міжособистісних відносин сформована професійними відносинами або формуванням неформальних груп. У професійних відносинах основний акцент робиться на виконанні службових обов'язків, що може обмежувати розвиток особистих відносин. Тому у колективах державних службовців часто формуються неформальні групи, що можуть впливати на міжособистісні відносини [30].

До факторів, які впливають на взаємодію держслужбовців в професійному середовищі, можна віднести по-перше, корпоративну та організаційну культуру - цінності, норми та правила поведінки, які прийняті в організації та значною мірою визначають характер взаємодії між співробітниками. По-друге - стиль керівництва - авторитарний чи демократичний, саме стиль керівництва впливає на мотивацію співробітників, їх лояльність до організації та ефективності роботи. По-третє, це соціальні ролі, які виконує кожен співробітник в організації, що визначає його поведінку та взаємодію з іншими співробітниками. Ну і ще один з факторів - це соціальні навички, тобто здатність до комунікації, співпраці та вирішення конфліктів та особистісні характеристики, тобто індивідуальні особливості співробітника, його темперамент, мотивація, характер, які впливають на характер взаємодії [22].

Колектив держслужбовців у повсякденній співпраці стикається в певним переліком проблем. Насамперед, це відсутність довіри, або низький її рівень, що призводить до конфліктів, зниження ефективності роботи та погіршення морального клімату в колективі. Також конфлікти можуть виникати між різними підрозділами організації, що призводить до неефективної роботи. Занадто строгі правила і процедури можуть гальмувати ініціативу

співробітників та знижувати їхню задоволеність роботою. Ну а постійний стрес і високі навантаження можуть призвести до вигорання, що негативно впливає на продуктивність співробітників та стан їх здоров'я [37; 38].

Як правило, основою для виникнення конфліктів в організаціях є сам трудовий процес, у якому закладені причини, що перешкоджають належному виконанню працівниками своїх обов'язків та досягання бажаних цілей, таких як кращі умови праці, можливості відпочинку, та заробітня платня [22].

Українська дослідниця Л. Гуменюк узагальнила причини виникнення конфліктів на державній службі, а саме:

- ієрархічність структури управлінських статусів і ролей, що закладає суперечність «між тими, хто керує (керівниками) і підлеглими (керованими) і породжує нерівність у розподілі влади між самими суб'єктами управління» [17];
- відсутність чіткої організації структури влади та розмежування повноважень між державними органами;
- невизначеність із системою ротації кадрів, їх просування по кар'єрним сходам, відсутність органів врегулювання та арбітражу;
- різні думки у суб'єктів управління стосовно визначення базових цінностей при оцінюванні поточних подій;
- прогалини в управлінських комунікаціях, насамперед, представлення неперевіреної інформації, її нестача та спеціальне маніпулювання нею [17].

Конфлікти в організаціях та установах виконують певні функції, а саме: сигналізаційну, комунікативну, інтегративну, трансформаційну та інноваційну [48].

Сигналізаційна функція полягає в тому, що керівництво організації починає звертати увагу на виникнення складних проблем, що дозволяє своєчасно виявити конфлікт та запобігти його загостренню.

Комунікативна функція характерна тим, що учасники конфлікту потребують відповідної інформації, для того щоб проаналізувати конфліктні дії і зрозуміти стратегію і тактику опонента, отримати уявлення про наявність

даного виду ресурсів у протилежної сторони, а також зробити висновки щодо можливих наслідків вступу в конфлікт [48].

Інтеграційна функція пов'язана з тим, що будь-який конфлікт пливає на співвідношення індивідуальних, групових та колективних інтересів.

Трансформаційна функція може сприяти створенню здорового соціально-психологічного клімату у колективі та підвищення рівня довіри [39].

Інноваційна функція полягає в стимуляції конструктивних конфліктів для активації творчого і інтелектуального потенціалу співробітників організації та на шляху подолання різного роду проблем, в процесі вирішення яких міжособистісні відносини переходять на новий якісний рівень, зміцнюється взаємодопомога і співпраця [39].

Деструктивна функція конфлікту полягає в першу чергу в деструкції теми взаємовідносин, негативному впливі на ефективність функціонування системи, провокуванні негативного впливу на психологічне здоров'я учасників конфлікту та формування «образу ворога» всередині колективу [40].

Більшість дослідників погоджуються, що конфлікти є не тільки бажаним, а й необхідним елементом у житті груп. Вони виступають ефективним інструментом для виявлення альтернативних точок зору, позицій учасників та додаткової інформації. Наприклад, дослідження Л. Козера та М. Дойча виявили, що в певних умовах міжгруповий конфлікт може виконувати інтеграційну функцію, об'єднуючи членів групи та сприяючи ефективному вирішенню проблем [77]. Це дозволяє класифікувати конфлікти залежно від їхнього впливу на розвиток групи і виділяти такі типи: конструктивні, стабілізуючі та деструктивні. Конструктивні конфлікти підвищують ефективність діяльності групи через перебудову її структури, функцій, формування нових зв'язків і перерозподіл ролей. Стабілізуючі конфлікти спрямовані на підтримку та розвиток існуючих норм. Деструктивні ж конфлікти призводять до дестабілізації діяльності групи, руйнують встановлені норми та поглиблюють протистояння серед її членів. Вони сприяють постійному контролю над іншими, підкреслюючи непоступливість позицій. Причини конфліктів

різноманітні: це можуть бути розбіжності в цілях, уявленнях, цінностях, поведінкових звичках та досвіді, а також проблеми в комунікації [21].

Найкращою стратегією вирішення конфліктів є співробітництво, а саме залучення до вирішення більшої кількості сторін, що дозволяє оцінити всі мотиви та знайти шляхи розв'язання конфлікту і, власне, впровадити їх [3].

Розглянемо найбільш ефективні способи вирішення конфліктів і покращення взаємодії серед державних службовців. По-перше, важливо створити сприятливий психологічний клімат, що реалізується через програми розвитку організаційної культури, які сприяють формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки. Розвиток комунікативних навичок можна досягти шляхом проведення тренінгів з ефективною комунікації, ведення переговорів та вирішення конфліктів. Передача частини повноважень нижчим рівням управління може підвищити мотивацію співробітників і розширити їхню відповідальність, що також є ефективним підходом. Особливо важливим є розробка дієвої системи мотивації, яка стимулювала б співробітників до досягнення високих результатів, а також надання психологічної підтримки, щоб запобігти вигоранню і підвищити їх стійкість до стресу [72].

Формування безконфліктної взаємодії серед державних службовців є важливою складовою їхньої діяльності. Тому необхідно переосмислити стереотипне сприйняття конфлікту як виключно негативного явища, яке лише дестабілізує роботу органів державної влади. Більш ефективним підходом є вміння використання конфлікту як чинника, що сприяє професійному та особистісному зростанню державних службовців [80]. Успішне вирішення конфлікту є важливим чинником розвитку особистості державного службовця. Це проявляється через активізацію самосвідомості та стимулювання виявлення раніше прихованих потенційних можливостей. Крім того, конструктивний підхід до вирішення конфлікту активізує адаптивні функції особистості під час виконання професійних обов'язків, а також сприяє зниженню напруженості у відносинах між колегами. У процесі управління конфліктами відбувається переоцінка цінностей, подолання старих моделей поведінки і мислення, що, в свою чергу, інтенсифікує розвиток особистості в цілому. Вирішення

внутрішньоособистісних конфліктів під час виконання ролі посадової особи також суттєво підвищить кадровий потенціал державних службовців [3].

Пріоритетною стратегією вирішення конфліктів серед державних службовців є медіація та ведення переговорів. Цей процес дозволяє об'єктивно оцінити конфліктну ситуацію, врахувати інтереси та потреби сторін, а також знайти шляхи для налагодження паритетного діалогу і виходу з конфлікту, які будуть враховувати потреби всіх учасників. До цієї стратегії також слід включити створення сприятливого психологічного клімату, що досягається шляхом розробки програм для розвитку організаційної культури, спрямованих на формування атмосфери довіри, взаємоповаги та підтримки, а також розвитку комунікативних навичок. Важливим аспектом є створення ефективної системи мотивації, яка б стимулювала працівників до досягнення високих результатів, а також надання психологічної підтримки для запобігання вигоранню та підвищення стійкості до стресу [79].

Конфлікти у сфері публічного управління та державної служби є складною системою, яка включає в себе численні суперечності, що, в свою чергу, забезпечує її здатність адаптуватися до змінюваних умов та розвиватися. Таким чином, конфлікти виступають основою механізму адаптації державної адміністративної сфери, оскільки, з одного боку, вони дозволяють виявляти та відстежувати наявні протиріччя, а з іншого - сприяють підвищенню ефективності всієї системи державної служби та формуванню позитивного іміджу державних установ [6].

Отже, варто підкреслити, що визначити реальну роль конфлікту на початку чи в процесі його розвитку дуже складно через наявність прихованих і явних функцій, які проявляються з часом [83]. Більше того, конфлікт, як і будь-яке соціальне явище, не є лінійним, тому його розвиток і наслідки важко передбачити. З огляду на різні рівні прояву конфлікту, варто зазначити, що його оцінка базується на сукупності ознак і чинників, таких як об'єктивні умови та суб'єктивне сприйняття конфлікту. Тому розуміння психологічних особливостей взаємодії в середовищі держслужбовців є важливим для створення ефективного і продуктивного робочого середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Поняття «конфлікт» не має універсального визначення і трактується по-різному в межах різних наукових теорій. Відповідно до Академічного тлумачного словника, конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів або поглядів, серйозні розбіжності чи гостра суперечка.

Сьогодні проблема конфліктів є надзвичайно актуальною і охоплює різноманітні наукові сфери. Вивчення цього явища стало важливою складовою таких дисциплін, як психологія, соціологія, політологія, історія, військові науки, педагогіка, філософія, публічне управління та державна служба. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується численними конфліктами між виконавчою та законодавчою владою, політичними партіями, рухами, лідерами, фракціями Верховної Ради, апаратом Президента і уряду, а також між центральною та місцевою владою, органами публічної влади та населенням. У процесі формування нової системи публічного управління та державної служби в Україні конфліктна взаємодія потребує глибокого теоретичного аналізу та вирішення ряду ключових питань.

Професійне середовище державних службовців є складною системою, що охоплює взаємодії, норми, цінності та очікування, які формуються в процесі виконання службових обов'язків. Це середовище суттєво впливає на ефективність функціонування державних установ, якість надання публічних послуг і загальний добробут громадян. Основні риси цього середовища включають особливості професійної діяльності, систему цінностей, характер взаємодій, а також виклики й труднощі, що постають перед держслужбовцями.

Конфлікти в управлінській діяльності державних службовців мають специфічний характер, що визначається як їхніми індивідуально-психологічними особливостями, так і специфікою професійної діяльності, умовами роботи на державній службі, статусом офіційного представника держави та іншими чинниками. До того ж, певні аспекти управлінської роботи сприяють виникненню конфліктів у сфері державного управління. Серед них - функціональна невизначеність і «непрописаність» управлінських ситуацій під

час виконання завдань, нечітке розмежування повноважень між управлінцями, а також різноманітність методів управлінського впливу (адміністративних, організаційних, правових, економічних, психологічних), що можуть бути рівноцінно ефективними.

Класифікація конфліктів на державній службі вимагає комплексного аналізу кожної конкретної ситуації, оскільки той самий конфлікт може одночасно проявлятися у сфері службових відносин і в особистісній взаємодії, набуваючи різних форм і наслідків. Для ефективного розв'язання конфлікту важливо точно визначити його тип і особливості в контексті діяльності державного службовця.

Формування гармонійної взаємодії серед державних службовців є ключовим елементом їх професійної діяльності. Це потребує переосмислення стереотипного уявлення про конфлікт як суто негативне явище, що порушує стабільність роботи органів влади. Натомість доцільно розглядати конфлікти як можливість стимулювати професійний і особистісний розвиток державних службовців.

Конфлікти в публічному управлінні та державній службі являють собою складну систему суперечностей, яка сприяє адаптації до змін і розвитку. Вони виконують роль механізму адаптації, оскільки дозволяють виявляти та аналізувати існуючі протиріччя, водночас сприяючи підвищенню ефективності державної служби та формуванню позитивного іміджу державних органів.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

2.1. Чинники виникнення конфліктів в професійному середовищі держслужбовців

Конфлікти в професійному середовищі є природним явищем і можуть виникати у будь-якій сфері діяльності. Однак в умовах державної служби, де робота пов'язана з високою відповідальністю, суспільними очікуваннями та специфічними завданнями, конфлікти набувають особливого значення. Державна служба є складною системою, яка поєднує різні функціональні ролі, позиції та обов'язки. Кожен держслужбовець має власні цінності, установки, комунікативні стилі та професійний досвід, що може призводити до зіткнення інтересів та точок зору [52]. Більше того, специфіка державної служби часто передбачає ієрархічну структуру з багаторівневою системою управління, що може ускладнювати комунікацію між працівниками та створювати додаткові фактори напруги.

Останні дослідження, зокрема ті, що проведені OSCE [59], КПП [44], а також висвітлені на платформі mego.info, вказують на важливість системного підходу до аналізу конфліктів у державній службі. Визначення та аналіз чинників виникнення конфліктів серед держслужбовців допомагає краще розуміти основні джерела напруги та, відповідно, розробляти стратегії для їх попередження і вирішення. Основними чинниками конфліктів у державній службі є організаційні, психологічні, соціально-культурні, комунікативні та зовнішні фактори. Кожен із цих чинників має власні особливості та потенційний вплив на рівень конфліктності, а їх комплексне розуміння сприяє створенню здорового робочого середовища та підвищенню ефективності державної служби [56].

Вивчення конфліктів у середовищі держслужбовців має велике значення з кількох причин. По-перше, конфлікти можуть негативно впливати на робочий процес, знижувати ефективність виконання завдань і сповільнювати процес прийняття рішень. По-друге, вони можуть погіршувати моральний стан працівників, знижуючи їхню мотивацію та лояльність до організації. По-третє, у сфері державної служби конфлікти можуть впливати не лише на внутрішню роботу установи, а й на якість обслуговування громадян та суспільне сприйняття державних інституцій. Таким чином, дослідження причин конфліктів і розробка механізмів для їх подолання є важливим кроком до підвищення професійної компетентності, стабільності та стійкості державної служби.

Невідповідність між посадою та компетенціями працівника також створює проблеми. Коли працівник не володіє необхідними знаннями чи навичками для виконання своїх обов'язків, це не лише знижує ефективність роботи, але й викликає роздратування у колег, які можуть бути змушені компенсувати недоліки. Сам працівник може відчувати стрес, невпевненість та незадоволення, що підвищує ризик виникнення конфліктів. Це може бути особливо актуально в умовах швидких змін та необхідності освоєння нових технологій або законодавчих вимог [52].

В цілому, організаційні чинники впливають на формування робочого середовища та визначають якість взаємодії між працівниками. Відсутність чіткої структури, неефективна комунікація, конкуренція за ресурси та невідповідність компетенцій можуть створювати складні ситуації, які перешкоджають ефективній роботі та сприяють виникненню конфліктів. Це негативно впливає не лише на морально-психологічний клімат у колективі, але й на загальну продуктивність та репутацію державної служби [46].

Для запобігання таким проблемам важливо забезпечити чітке визначення ролей та відповідальності кожного працівника, встановити прозорі канали комунікації та сприяти відкритому обговоренню питань. Раціональний розподіл ресурсів та підтримка професійного розвитку персоналу допоможуть зменшити напруженість та покращити загальний морально-психологічний клімат у

колективі. Впровадження системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації, а також використання сучасних технологій для покращення комунікації, можуть стати ефективними заходами у вирішенні цих проблем [44,45].

Особистісні чинники є вагомими передумовами для виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців. Вони відображають індивідуальні риси характеру, особистісні якості та психологічний стан працівників, які впливають на їхню поведінку та взаємодію з колегами [46].

Різниця в цінностях та переконаннях між працівниками може стати серйозним джерелом непорозумінь. Кожен співробітник приходить на робоче місце зі своїм набором моральних принципів, життєвих поглядів та професійних стандартів. Коли ці цінності не співпадають, виникають суперечки щодо способів виконання завдань, пріоритетів у роботі та підходів до прийняття рішень. Наприклад, один працівник може надавати перевагу консервативним методам роботи, тоді як інший прагне до інновацій та змін. Такі розбіжності можуть призводити до конфліктів, якщо не знаходити компромісів та не враховувати думки один одного [46,52].

Особисті амбіції та конкуренція між колегами також можуть спричиняти напруженість у колективі. Прагнення до кар'єрного зростання, бажання отримати визнання або просування по службі можуть спонукати працівників до суперництва. Якщо ця конкуренція набуває нездорових форм, вона може призвести до підривання довіри між колегами, приховування інформації або навіть до саботажу роботи один одного. Така атмосфера негативно впливає на командну роботу та загальну ефективність організації [45,46].

Емоційна нестабільність та стрес є ще одним важливим чинником, що сприяє виникненню конфліктів. Робота держслужбовця часто пов'язана з високим рівнем відповідальності, жорсткими дедлайнами та постійним тиском з боку керівництва або громадськості. Це може призводити до перевтоми, дратівливості та зниження толерантності до помилок колег. У стані стресу працівники можуть реагувати на ситуації надмірно емоційно, що збільшує ймовірність конфліктних взаємодій [61].

Низький рівень емоційного інтелекту також сприяє складнощам у спілкуванні та співпраці. Працівники, які не вміють розпізнавати власні емоції та емоції оточуючих, часто не можуть адекватно реагувати на потреби колег. Вони можуть ненавмисно ображати інших або неправильно інтерпретувати їхні дії та слова. Відсутність навичок ефективної комунікації та емпатії ускладнює вирішення конфліктів та може призвести до їх ескалації [63].

Загалом, особистісні чинники суттєво впливають на якість взаємодії між працівниками та на робочий клімат у державних установах. Розуміння та врахування цих чинників є важливим кроком до попередження конфліктів. Організація може сприяти цьому шляхом проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, управління стресом та покращення навичок комунікації. Створення культури відкритості, взаємної поваги та підтримки допоможе знизити рівень напруженості та підвищити ефективність колективної роботи [45, 63].

Соціально-психологічні чинники суттєво впливають на виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців. Вони відображають складні взаємодії між людьми в колективі, їхні соціальні ролі, групову динаміку та психологічні особливості сприйняття один одного [61].

Міжособистісні конфлікти часто виникають через особисті неприязні, різні погляди або конкуренцію між працівниками. Особисті розбіжності можуть бути пов'язані з несумісністю характерів, різними стилями роботи або комунікації. Наприклад, один працівник може бути орієнтований на швидке прийняття рішень, тоді як інший надає перевагу детальному аналізу та обмірковуванню. Така різниця в підходах може призвести до непорозумінь та напруженості, що негативно впливає на командну роботу та ефективність виконання завдань [46].

Групові динаміки та клікованість в колективі також сприяють виникненню конфліктів. У державних установах часто формуються неформальні групи або «кліки», які об'єднують працівників за спільними інтересами, поглядами чи соціальним статусом. Ці групи можуть конкурувати між собою за вплив або ресурси, що призводить до поділу колективу та

виникнення внутрішньої напруженості. Наприклад, нові працівники можуть відчувати себе ізольованими, якщо не входять до жодної з таких груп, що знижує їх мотивацію та продуктивність [51, 60].

Стереотипи та упередження є ще одним джерелом соціально-психологічних конфліктів. Вони виникають, коли працівники формують судження про колег на основі поверхневих ознак - віку, статі, національності або посади. Наприклад, молоді співробітники можуть сприймати старших колег як неготових до змін, тоді як старші можуть вважати молодь недосвідченою. Такі упередження перешкоджають ефективній комунікації та співпраці, створюючи бар'єри у взаєморозумінні [49, 64].

Вплив неформальних лідерів також має значення в контексті соціально-психологічних чинників. Неформальні лідери - це працівники, які, не займаючи офіційних керівних посад, мають значний вплив на колектив через свій авторитет, досвід або харизму [59]. Вони можуть сприяти як позитивним, так і негативним процесам у колективі. Якщо неформальний лідер підтримує конструктивні відносини та сприяє співпраці, це покращує моральний клімат та ефективність роботи. Однак, якщо він поширює негативні настрої або опозицію до керівництва, це може спричинити конфлікти та дезорганізацію роботи [61].

Загалом, соціально-психологічні чинники відіграють критичну роль у формуванні робочого середовища та взаємодії між працівниками. Розуміння цих чинників та активне управління ними є важливими завданнями для керівництва. Впровадження заходів з покращення командної роботи, розвитку комунікативних навичок та усунення стереотипів може значно знизити рівень конфліктності та підвищити ефективність діяльності державної служби [45, 64].

Зовнішні чинники відіграють значну роль у формуванні конфліктів у професійному середовищі держслужбовців. Вони охоплюють аспекти, які знаходяться поза межами організації, але мають безпосередній вплив на її діяльність та внутрішній клімат. Ці чинники часто є неконтрольованими для працівників та керівництва, що підсилює їхній вплив на виникнення конфліктів [51].

Політичний тиск та зміни в законодавстві можуть створювати додаткові

виклики для держслужбовців. Часті зміни у законодавстві вимагають швидкого адаптування до нових норм та правил. Працівники можуть відчувати перевантаження через необхідність постійно оновлювати свої знання та змінювати підходи до роботи [60]. Крім того, політичний тиск з боку вищих органів влади може змушувати держслужбовців приймати рішення, які не завжди відповідають їхнім професійним переконанням або етичним стандартам. Це може призводити до внутрішнього конфлікту, а також до напруженості між колегами, які можуть мати різні погляди на ситуацію [63].

Вплив громадської думки та медіа також суттєво впливає на роботу держслужбовців. Сучасні засоби масової інформації та соціальні мережі швидко поширюють інформацію, що може як підтримувати, так і критикувати дії державних органів. Негативна увага з боку медіа може викликати стрес та відчуття несправедливості у працівників [49, 63]. Це може призвести до зниження мотивації та виникнення конфліктів як між колегами, так і між працівниками та керівництвом, особливо якщо останнє не надає достатньої підтримки або не комунікує ефективно про ситуацію. Наприклад, публічний скандал або критика може змусити працівників відчувати себе незахищеними та недооціненими [52].

Економічні умови та бюджетні обмеження є ще одним важливим зовнішнім чинником. Обмежений бюджет може призводити до скорочення штатів, замороження заробітних плат або зменшення фінансування важливих проектів [59]. Це викликає незадоволення та тривогу серед працівників, які можуть боятися втратити роботу або відчувати, що їхня праця недооцінена. Конкуренція за обмежені ресурси може посилити напруженість між колегами та відділами, що призводить до конфліктів. Крім того, економічна нестабільність у країні може підвищити загальний рівень стресу та негативно вплинути на моральний стан працівників [60].

Загалом, зовнішні чинники, такі як політичний тиск, вплив громадської думки та економічні умови, створюють додатковий контекст, у якому працюють держслужбовці. Ці чинники можуть посилювати існуючі проблеми або створювати нові виклики, що призводять до конфліктів. Розуміння та

врахування цих зовнішніх впливів є важливим для ефективного управління та підтримки здорового робочого клімату [51].

Керівництво може зменшити негативний вплив зовнішніх чинників шляхом прозорості та відкритої комунікації з працівниками, наданням їм необхідної інформації та підтримки. Важливо також розвивати стратегії адаптації до змін, забезпечувати професійний розвиток та навчання, щоб працівники могли ефективно реагувати на нові вимоги та виклики [61]. Створення стійкого та підтримуючого робочого середовища допоможе держслужбовцям краще справлятися з зовнішніми тисками та зменшити ймовірність виникнення конфліктів [64].

Культурні та етичні чинники мають значний вплив на виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців. Вони пов'язані з різноманітністю цінностей, норм поведінки та етичних стандартів, які працівники приносять з собою в організацію і які формуються в процесі спільної діяльності [45, 52].

Різниця в корпоративній культурі може стати джерелом непорозумінь та конфліктів. У державних установах, де часто об'єднуються працівники з різним професійним досвідом, освітою та особистими цінностями, можуть виникати розбіжності щодо того, які норми поведінки є прийнятними. Наприклад, у деяких відділах може культивуватися формальний стиль спілкування та суворе дотримання ієрархії, тоді як в інших заохочується відкритість та неформальність [51]. Відсутність єдиного розуміння корпоративної культури може призвести до того, що дії одного працівника сприймаються іншими як неповага або порушення етикету, що створює ґрунт для конфліктів [56].

Етичні дилеми та конфлікти інтересів є ще одним важливим чинником. Держслужбовці часто стикаються з ситуаціями, коли необхідно обирати між професійними обов'язками та особистими інтересами або між різними етичними принципами. Наприклад, прийняття подарунків від клієнтів або впливових осіб може бути сприйняте як корупція, навіть якщо працівник не мав злого наміру [49]. Відсутність чітких вказівок щодо того, як діяти в таких ситуаціях, може призвести до різних трактувань та конфліктів між колегами чи

з керівництвом [59].

Відсутність чітких етичних норм та стандартів у організації підсилює ризик виникнення конфліктів. Коли немає задокументованих правил або кодексу етики, працівники змушені покладатися на власні уявлення про правильне та неправильне [46, 62]. Це може призвести до неоднакових підходів до роботи та взаємодії з колегами, що створює потенціал для непорозумінь. Наприклад, один працівник може вважати прийнятним обговорювати службову інформацію з зовнішніми особами, тоді як інший бачить у цьому порушення конфіденційності. Такі розбіжності можуть спричинити напруженість та недовіру в колективі [52].

Загалом, культурні та етичні чинники значно впливають на морально-психологічний клімат в організації та ефективність роботи держслужбовців. Для мінімізації їхнього негативного впливу важливо розробити та впровадити єдині етичні стандарти та норми поведінки [52, 62]. Це може бути здійснено через створення кодексу етики, який чітко визначатиме прийнятні та неприйнятні дії, а також механізми вирішення етичних дилем [51]. Проведення регулярних тренінгів та семінарів з етичних питань сприятиме підвищенню обізнаності працівників та формуванню спільного розуміння корпоративної культури [49, 56].

Керівництво повинно відігравати активну роль у впровадженні та підтримці етичних стандартів, демонструючи власним прикладом важливість дотримання встановлених норм. Відкрита комунікація та можливість обговорення складних питань допоможуть працівникам відчувати себе впевненіше та знизять ризик виникнення конфліктів [59]. Створення етично відповідального та культурно згуртованого колективу сприятиме підвищенню довіри між працівниками, покращенню співпраці та загальній ефективності діяльності державної служби [52,82].

Технологічні чинники відіграють важливу роль у виникненні конфліктів у професійному середовищі держслужбовців. Вони пов'язані з використанням інформаційних технологій, автоматизацією процесів та впровадженням нових систем, що безпосередньо впливають на робочі процеси та взаємодію між

працівниками [70].

Впровадження нових технологій без належної підготовки персоналу може стати значним джерелом напруженості та конфліктів. Коли організація вирішує використовувати нові програмні забезпечення або автоматизовані системи без забезпечення відповідного навчання для працівників, це може призвести до низки проблем. Працівники можуть відчувати себе неготовими до роботи з новими інструментами, що знижує їхню продуктивність і підвищує рівень стресу [68]. Невпевненість у власних навичках та страх перед нововведеннями можуть спричиняти опір змінам, що у свою чергу призводить до конфліктів між тими, хто підтримує нововведення, і тими, хто їх сприймає як загрозу [65]. Крім того, відсутність підтримки та ресурсів для навчання може викликати почуття недооцінки та фрустрації серед працівників, що негативно впливає на морально-психологічний клімат в організації [64].

Технічні збої та проблеми з інформаційними системами також можуть сприяти виникненню конфліктів. Надійність та стабільність інформаційних систем є критично важливими для безперебійної роботи державних органів. Коли системи виходять з ладу або працюють неналежним чином, це може призводити до затримок у виконанні завдань, втрати даних та необхідності термінового виправлення помилок [61]. Такі ситуації часто викликають стрес і напруженість серед працівників, які залежать від цих систем для своєї роботи. Виникають суперечки щодо відповідальності за технічні збої, що може призводити до взаємних звинувачень між відділами або окремими працівниками [62]. Крім того, постійні технічні проблеми можуть знижувати довіру до управління ІТ-інфраструктурою організації, що посилює загальний рівень невдоволення та конфліктності в колективі [63].

Швидкий темп розвитку технологій вимагає від держслужбовців постійного оновлення знань та навичок. Недостатній рівень технічної підготовки може призводити до нерівномірного рівня компетентності серед працівників, що ускладнює співпрацю та взаємодію в командах [60]. Працівники, які не встигають освоювати нові технології, можуть відчувати себе відсталими або незадоволеними своїм професійним розвитком, що також

сприяє виникненню внутрішніх конфліктів [56].

Для мінімізації негативного впливу технологічних чинників важливо забезпечити комплексний підхід до впровадження нових технологій. Це включає ретельне планування та оцінку потреб організації, проведення всебічного навчання та підтримки для працівників, а також створення ефективних механізмів для вирішення технічних проблем [64]. Важливо також залучати працівників до процесу впровадження змін, щоб зменшити опір і підвищити рівень прийняття нововведень [62]. Регулярне оновлення інформаційних систем та забезпечення їхньої надійності допоможе уникнути непотрібних збоїв та знизити ризик виникнення конфліктів, пов'язаних з технічними аспектами роботи [65].

Загалом, технологічні чинники мають значний вплив на робочий процес та взаємодію в колективі держслужбовців. Ефективне управління цими чинниками, включаючи належну підготовку персоналу та забезпечення стабільності інформаційних систем, сприятиме зменшенню рівня конфліктності та підвищенню загальної ефективності роботи державної служби [68].

Виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців має серйозні наслідки, які відображаються на ефективності роботи, моральному стані колективу та загальному іміджі державної служби. Ці наслідки можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими, впливаючи на різні аспекти діяльності організації [83].

Зниження продуктивності та ефективності роботи є одним з найбільш безпосередніх наслідків конфліктів. Коли працівники залучені у конфліктні ситуації, їхня увага та енергія відволікаються від виконання професійних обов'язків. Час, який міг би бути витрачений на продуктивну роботу, використовується на вирішення суперечок або обговорення проблемних питань. Це призводить до затримок у виконанні завдань, погіршення якості роботи та невиконання планових показників [59]. Крім того, конфлікти можуть спричиняти помилки у роботі через недостатню комунікацію або небажання співпрацювати, що негативно впливає на загальну ефективність організації [56].

Погіршення морально-психологічного клімату в колективі є ще одним

серйозним наслідком конфліктів. Постійна напруженість, недовіра та негативні емоції створюють несприятливу атмосферу, в якій важко підтримувати високий рівень мотивації та задоволеності роботою [49]. Працівники можуть відчувати стрес, тривогу та розчарування, що призводить до зниження їхньої залученості та ентузіазму [51]. Негативний моральний клімат сприяє поширенню пліток, формуванню внутрішніх груп та ізоляції окремих працівників, що ще більше посилює конфліктні тенденції та ускладнює співпрацю [43].

Зростання плинності кадрів є прямим наслідком тривалих або нерозв'язаних конфліктів. Коли працівники не відчувають підтримки або бачать, що конфлікти не вирішуються належним чином, вони можуть прийняти рішення про звільнення. Втрата досвідчених та кваліфікованих кадрів негативно впливає на стабільність роботи організації та вимагає додаткових ресурсів на пошук та навчання нових співробітників [45]. Висока плинність кадрів також може бути сигналом для потенційних працівників про несприятливі умови роботи в організації, що ускладнює залучення талановитих фахівців [44].

Погіршення іміджу державної служби є ще одним важливим наслідком виникнення конфліктів. Коли інформація про внутрішні проблеми організації стає відомою громадськості, це може призвести до зниження довіри до державних інституцій. Громадяни можуть почати сумніватися в компетентності та надійності держслужбовців, що впливає на сприйняття державної політики та реформ [70]. Негативний імідж може також ускладнювати співпрацю з іншими організаціями та міжнародними партнерами, що обмежує можливості розвитку та впровадження нових проектів [68].

2.2. Дослідження психологічних особливостей виникнення конфліктів в професійному середовищі дежслужбовців

Для аналізу психологічних особливостей виникнення конфліктів серед держслужбовців доцільно застосувати комплекс методик, які дозволяють

оцінити різні аспекти індивідуальних і колективних характеристик, що впливають на рівень конфліктності. Наведені методики допомагають вивчити особистісні особливості, соціально-психологічний клімат у колективі, типи поведінки у конфліктних ситуаціях, а також рівень лояльності працівників. Нижче представлено опис обраних методик та аргументація їхнього використання.

Методика Т. Лірі (див. Додаток А), також відома як «Міжособистісний діагностичний опитувальник», розроблена Тімоті Лірі та є інструментом для дослідження міжособистісних відносин і особистісних характеристик. Дана методика є ефективним інструментом для аналізу міжособистісних взаємодій, що дозволяє визначити поведінкові характеристики, які безпосередньо впливають на виникнення конфліктів. Вона дає змогу оцінити такі аспекти, як схильність особистості до домінування, агресії, співпраці або підкорення, що є ключовими показниками у професійному середовищі. Завдяки результатам, представленим у вигляді міжособистісного кола, дослідник отримує чітке уявлення про поведінкові тенденції особистості, які впливають на її взаємодію з іншими.

Методика Лірі активно застосовується для підбору персоналу, коли необхідно оцінити, як кандидати взаємодіють з іншими в колективі. Також вона корисна в психологічному консультуванні для виявлення міжособистісних проблем клієнта та їх можливих джерел. У наукових дослідженнях методика використовується для глибокого аналізу соціальних взаємодій та особистісних рис.

Методика Лірі є важливою для дослідження конфліктів у державній службі, оскільки міжособистісні стосунки значно впливають на конфліктність у професійному середовищі. Знання особистісних особливостей працівників, таких як схильність до агресії, домінування або підкорення, дозволяє керівництву передбачати їхню поведінку у конфліктних ситуаціях і розробляти ефективні стратегії управління персоналом. Методика допомагає визначити індивідуальний стиль спілкування кожного працівника і потенційні конфліктні ризики, пов'язані з особистісними характеристиками [5].

Ціллю вказаного методу є визначення структури міжособистісних відносин шляхом оцінки поведінки особистості в контексті взаємодії з іншими.

За результатами тестування можна отримати уявлення про те, наскільки особистість схильна до співпраці, домінування, агресії чи підкорення в міжособистісних стосунках. Методика охоплює широкий спектр характеристик, таких як комунікація, лідерство та емоційна стійкість [5].

Процедура дослідження: методика подається респонденту у вигляді переліку тверджень або на окремих картках. Йому пропонують вказати ті твердження, які відповідають його уявленню про себе, про свій ідеал, чи які притаманні іншій людині. Інструкція: поставте знак "+" навпроти тих визначень, що відповідають вашому уявленню про себе (якщо немає впевненості, знак "+" не ставте).

Опитувальник містить 128 оціночних суджень, які розподіляються на 8 типів міжособистісної поведінки (авторитарність, егоїстичність, агресивність, підозрілість, покірність, залежність, доброзичливість та альтруїзм), з яких у кожному з восьми типів взаємин є 16 пунктів, упорядкованих за висхідною інтенсивністю. Методика побудована так, що судження, спрямовані на виявлення певного типу взаємин, розташовані не послідовно: вони групуються по чотири і повторюються через однакову кількість визначень.

Кожному з восьми октантів відповідає певний тип міжособистісних стосунків:

I. Авторитарний: 13-16 - диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, що лідирує у всіх видах групової діяльності. Усіх повчає, в усьому прагне покладатися на свою думку, не вміє приймати поради інших. Оточення відчуває цю владу, але визнає її; 9-12 - домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги; 0-8 - впевнена в собі людина, але не обов'язково лідер; завзята й наполеглива.

II. Егоїстичний: 13-16-прагне бути над усіма, але водночас остеронь від усіх, самозакоханий, розважливий, незалежний, себелюбний. Труднощі перекладає на інших, але сам ставить до них дещо відсторонено,

хвалькуватий, самовдоволенний, зарозумілий; 0-12 - егоїстичні риси, орієнтація на себе, схильність до суперництва.

III. Агресивний: 13-16 - ворожий до інших, різкий, агресивність може сягати асоціальної поведінки; 9-12-вимогливий, прямолінійний, відвертий, суворий і різкий в оцінюванні інших, непримиренний, схильний в усьому звинувачувати інших, глузливий, іронічний, дратівливий; 0-8 - упертий, завзятий, наполегливий та енергійний.

IV. Підозріливий: 13-16 - відчужений від ворожого і злого, на його думку, світу, підозріливий, вразливий, схильний до сумніву в усьому, злопам'ятний, постійно скаржиться на всіх (шизоїдний тип характеру); 9-12 - критичний, відчуває труднощі в міжособистісних контактах через підозріливість і страх поганого ставлення, замкнутий, скептичний, розчарований у людях, потайний, свій негативізм виявляє у вербальній агресії; 0-8 - критичний стосовно всіх соціальних явищ і оточення.

V. Покірний: 13-16 - покірний, схильний до самоприниження, має слабку волю, схильний поступатися всім і в усьому, завжди засуджує себе і ставить на останнє місце, приписує собі провину, пасивний, прагне знайти опору в комусь сильнішому; 9-12 - сором'язливий, лагідний, часто бентежиться, схильний підкорятися сильнішому; 0-8 - скромний, боязкий, поступливий, емоційно стриманий, здатний підкорятися, не має своєї думки, слухняно і чесно виконує свої обов'язки.

VI. Залежний: 13-16 - дуже невпевнений у собі, має нав'язливі страхи, побоювання, тривожиться з будь-якого приводу, тому залежить від інших, від чужої думки; 9-12 - слухняний, боязкий, безпорадний, не вміє чинити опору, щиро вважає, що інші завжди праві; 0-8 - конформний, м'який, очікує допомоги й порад, довірливий, схильний до замилювання іншими, ввічливий.

VII. Доброзичливий: 9-12 - товариський і люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття і соціальне схвалення, прагне задовольнити вимоги "бути хорошим" для всіх, незважаючи на ситуацію, прагне мети групи, має розвинуті механізми витіснення й придушення, емоційно лабільний (істероїдний тип характеру); 0-8 - схильний до співпраці, кооперації, гнучкий та компромісний

під час розв'язання проблем і в конфліктних ситуаціях, прагне узгоджувати свої погляди з думкою інших, свідомо конформний, додержується умовностей, правил і принципів "хорошого тону" у стосунках з людьми, ініціативний ентузіаст у досягненні мети групи, прагне допомогати, почуватися в центрі уваги, заслужити визнання й любов, товариський.

VIII. Альтруїстичний: 9-16- гіпервідповідальний, завжди приносить у жертву свої інтереси, прагне допомогти і співчувати всім, нав'язливий у своїй допомозі й занадто активний стосовно інших, неадекватно бере на себе відповідальність за інших (це може бути тільки зовнішня "маска", що приховує особистість протилежного типу); 0-8 - відповідальний стосовно людей, делікатний, м'який, добрий, емоційне ставлення до людей виявляє у співчутті, симпатії, турботі, вміє підбадьорити і заспокоїти інших, безкорисливий і чуйний.

Отримані бали переносяться на дискограму, при цьому відстань від центра кола відповідає кількості балів цієї октанти (від 0 до 16). Кінці векторів з'єднуються й утворюють особистісний профіль.

За спеціальними формулами визначають показники за двома основними чинниками:

$$\text{Домінування} = (I-V) + 0,7 \times (VIII + II - IV + VI)$$

$$\text{Товариськість (дружелюбний)} = (VII-III) + 0,7 \times (VIII - II - IV + VI)$$

Інтерпретація результатів: якісний аналіз отриманих даних проводять шляхом порівняння дискограм, що демонструють розбіжності між уявленнями різних людей.

Максимальна оцінка рівня - 16 балів, але вона розділена на 4 ступеня виразності взаємин: 0-4 бали - низький рівень; 5-8 балів - помірний рівень; 9 - 12 - це адаптивна поведінка; 13 - 16 високий рівень, це екстремальна поведінка; 13-16 балів: екстремальний рівень - схильність до патології.

Характеристики, що не виходять за межі восьми балів, властиві гармонійним особистостям.

Показники, що перевищують вісім балів, свідчать про акцентуації властивостей, виявлених даними октантами.

Показники на рівні 14 - 16 балів свідчать про труднощі соціальної адаптації. Низькі показники за всіма октантами (0 - 3 бали) можуть бути результатом закритості і невідвертості досліджуваного. Якщо у психограмі немає октантів, заштрихованих вище чотирьох балів, то дані сумнівні щодо їх достовірності: досліджуваний не захотів оцінити себе відверто.

Перші чотири типи міжособистісних стосунків (1, 2, 3, 4) характеризуються домінуванням неконформних тенденцій і схильністю конфліктних проявів - (3, 4); великою незалежністю думки, наполегливістю у відстоюванні своєї точки зору, тенденцією до лідерства і домінування - (1, 2).

Другі чотири октанти (5, 6, 7, 8) характеризують протилежну картину: домінують конформні установки, конгруентність у контактах з оточуючими - (7, 8); невпевненість у собі, піддатливість думці оточуючих, схильність до компромісів - (5, 6).

У цілому, інтерпретація даних повинна орієнтуватися на домінування одних показників над іншими і меншою мірою, на абсолютні величини.

Досліджувані, в яких домінує «владно-лідерський» тип міжособистісних стосунків - I октант «авторитарний» - характеризуються оптимістичністю, швидкістю реакції, високою активністю, вираженою мотивацією досягнення, тенденцією до домінування, підвищеним рівнем домагань, легкістю і швидкістю у прийнятті рішень, гомономністю (орієнтацією здебільшого на власні думки і мінімальною залежністю від зовнішніх факторів середовища), екстравертністю. Вчинки і висловлювання можуть випереджати їх продуманість. Це реагування за типом «тут і відразу»; виражена тенденція до спонтанних самореалізацій, активний вплив на оточуючих, завойовницька позиція, прагнення вести за собою і підкоряти своїй волі інших.

II октант - відповідає незалежно-домінуючому типу міжособистісних стосунків з чіткою перевагою над іншими, який, за даними дослідження, співвідноситься з такими особливостями; самовдоволеність (чи самозакоханість), дистантність, егоцентричність, завищений рівень вимог, виражене почуття конкурентності, що виявляється у прагненні зайняти особливу позицію у групі. Домінування тут меншою мірою звернене на спільні

з групою інтереси і не виявляється у прагненні вести людей за собою, заражаючи своїми ідеями. Стиль мислення нешаблонний, творчий. Думка оточуючих сприймається критично, власна думка переводиться у ранг догми або досить категорично відстоюється. Емоціям не вистачає тепла, вчинкам - конформності. Висока пошукова активність поєднується з розсудливістю; низька підкорюваність.

Показники III октанту «прямолинійно агресивний» - тип міжособистісних стосунків наближений до таких особистісних характеристик, як ригідність установок, яка співвідноситься з високою спонтанністю; наполегливість у досягненні мети, практицизм із недостатньою опорою на минулий досвід; у стані емоційної захопленості - посилене почуття справедливості, що сполучається з переконаністю у власній правоті. У таких осіб легко спалахує почуття ворожості у разі протидії чи критики на свою адресу; їм характерна безпосередність і прямолинійність у висловлюваннях і вчинках; посилена образливість, яка легко згасає в ситуації комфортності та непригнічуваності особистості досліджуваного.

IV октант - «недовішливо-скептичний» тип міжособистісних стосунків виявляється у таких особистісних характеристиках, як відокремленість, замкненість, ригідність установок, критичне ставлення до будь-яких думок, окрім особистих; незадоволеність своєю позицією у мікрогрупі; підозрілість, надчутливість до критичних зауважень на свою адресу; неконформність суджень і вчинків; схильність до побудови ригідних і надто важливих умовиводів, пов'язаних з переконанням у недобррозичливості оточуючих осіб; випереджаюча ворожість у висловлюваннях і поведінці, яка виправдовується апіорною впевненістю у людській недоброті; системне мислення, що спирається на практичний досвід, практичність, реалістичність, схильність до іронії; висока конфліктність, яка може бути не яскраво вираженою й акумулюється, створюючи тим самим посилену напруженість, сприяючи підвищенню відчуженості та відстороненості.

V октант - «покірливо-сором'язливий» тип міжособистісних стосунків - домінує у особистостях хворобливо-сором'язливих, інтровертованих, пасивних,

педантичних у питаннях моралі і совісті; схильних до покорі, невпевнені в собі, з посиленою схильністю до рефлексії; з помітним домінуванням мотивації уникнення неспіху і низької мотивації досягнення; заниженою самооцінкою, тривожністю, з посиленням почуттям відповідальності. Такі люди незадоволені собою, схильні до того, щоб звинувачувати себе у невдачах; легко впадають у смуток; песимістично оцінюють свої перспективи; акуратні і добрі виконавці в роботі; уникають широких контактів і соціальних ролей, у яких би вони могли звернути на себе увагу оточуючих; чутливі і вразливі; хворобливо зосереджені на своїх недоліках і проблемах.

VI октант «залежно-слухняний» - тип міжособистісних стосунків. Для таких особистостей характерна висока тривожність, посилена чутливість до впливу середовища; тенденція до спрямованості на стосунки зі значущими людьми; залежність власної думки від думки оточуючих. Потреба у прихильності і теплих взаєминах є провідною. Невпевненість у собі тісно пов'язана з нестійкою самооцінкою. Виконавська дисципліна і відповідальність у роботі створює їм хорошу репутацію в колективі, але інертність прийняття рішень, конформність і невпевненість у собі не сприяє їх просуванню до ролі лідера. Посилена вразливість, чутливість до неувважності і грубості оточуючих, підвищена самокритичність, страх неспіху як основа мотиваційної спрямованості формують основу конформної поведінки.

VII октант «співпрацюючий - конвенційний» - тип міжособистісних стосунків, характерний для емоційно-нестійких особистостей з високим рівнем тривожності і низьким рівнем агресивності. Для них характерна посилена реакція на впливи середовища; залежність самооцінки від думки значущих людей; прагнення до участі в групових подіях, співробітництво; екзальтована потреба у поширенні дружелюбності на оточуючих; пошук визнання в очах найбільш авторитетних особистостей групи; прагнення знайти порозуміння з іншими; ентузіазм, сприйнятливність до емоційного настрою групи; широке коло інтересів при деякій поверховості захоплень.

VIII октант «відповідально-великодушний» - тип міжособистісних стосунків співвідноситься з вираженою потребою у відповідності соціальним

нормам поведінки зі схильністю до досягнення гармонії в міжособистісних стосунках; з екзальтацією у висловленні своїх переконань; вираженою емоційною вимогливістю, яка може мати більш поверховий характер, аніж це декларується; з художнім типом сприйняття і переробки інформації; стиль мислення - цілісний, образний. Для людей цього типу характерне легке входження у різні соціальні ролі, гнучкість у контактах; комунікабельність, доброзичливість, жертівність; прагнення до діяльності, корисної всім людям; милосердя, благодійність, місіонерський склад особистості; артистичність, потреба справляти приємне враження, подобатись оточуючим. Разом з тим, їм притаманні проблеми витісненої ворожості, соматизація тривоги, схильність до психосоматичних захворювань, вегетативний дисбаланс як результат блокування поведінкової реакції.

За результатами тестування можна отримати уявлення про те, наскільки особистість схильна до співпраці, домінування, агресії чи підкорення в міжособистісних стосунках. Методика охоплює широкий спектр характеристик, таких як комунікація, лідерство та емоційна стійкість [5].

Методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л. М. Карамушки (див. Додаток Б) спрямована на оцінку соціально-психологічного клімату в колективі. Вона дозволяє оцінити як загальний стан міжособистісних відносин, так і окремі аспекти взаємодії між співробітниками, дозволяє вивчити такі показники, як згуртованість колективу, рівень довіри між працівниками, емоційна підтримка, задоволення робочими умовами та сприйняття колег. Діагностика за цією методикою складається з низки запитань, на які працівники відповідають, оцінюючи різні аспекти взаємовідносин у колективі [44].

Ця методика є важливим інструментом для організаційного розвитку, оскільки допомагає керівництву зрозуміти поточний стан соціально-психологічного клімату та виявити можливі проблеми. Вона особливо корисна при впровадженні змін, щоб визначити, як зміни впливають на соціальне середовище колективу, а також для моніторингу динаміки клімату з часом.

Соціально-психологічний клімат має значний вплив на виникнення або

попередження конфліктів у колективі. Методика Л. Карамушки дозволяє визначити рівень згуртованості працівників, а також фактори, які можуть зумовити напруженість та конфліктність у колективі, зокрема низький рівень довіри чи підтримки між колегами. Це особливо важливо для державної служби, де успішність діяльності значною мірою залежить від співпраці та спільних цінностей. Використання цієї методики дозволяє виявити основні проблеми у соціально-психологічному кліматі та розробити заходи для поліпшення атмосфери в колективі, що сприятиме зниженню конфліктності [44].

Опитувальник складається з 15 тверджень, що відображають різні характеристики роботи та взаємовідносин у колективі. Кожне твердження оцінюється респондентом за 7-бальною шкалою, де 1 бал означає мінімальну згоду, а 7 балів - максимальну згоду з твердженням.

Приклад тверджень:

1. Можливість проявити свої ділові якості.
2. Визнання та схвалення колегами ваших заслуг та досягнень.
3. Визначеність і ясність у стосунках з керівником.

Основні аспекти оцінки: довіра між співробітниками, підтримка та взаємодопомога, задоволення від роботи, конструктивне вирішення конфліктів, справедливе ставлення керівництва, емоційна підтримка, мотивація та натхнення до роботи.

Респондентам пропонується оцінити кожне твердження, поставивши відповідну оцінку від 1 до 7, залежно від ступеня їхньої згоди з наведеними характеристиками.

Під час обробки та інтерпретації результатів для кожного твердження обчислюється середнє арифметичне значення. Далі визначається співвідношення між «реальними» (фактичними) та «ідеальними» показниками соціально-психологічного клімату за формулою:

$$M=X/O$$

де: X - середнє значення «ідеальних» оцінок, O - середнє значення «реальних» оцінок. Чим ближче значення M до 1, тим сприятливіший

соціально-психологічний клімат у колективі.

Методика дозволяє оцінити:

1. Загальний рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.
2. Орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату.
3. Дві основні складові соціально-психологічного клімату:
 - орієнтація на справу (питання 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13);
 - орієнтація на людей (питання 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15).

Застосування методики «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л. М. Карамушки сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів у колективі та дозволяє вчасно виявляти та усувати можливі проблеми у міжособистісних відносинах.

Методика Томаса-Кілмана (див. Додаток В), розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманном, є інструментом для визначення стилю поведінки людини в конфліктних ситуаціях. Вона виділяє п'ять основних стилів вирішення конфліктів: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Кожен із цих стилів характеризується певними поведінковими рисами та підходами до вирішення конфліктних ситуацій [15].

Дана методика використовується для підвищення ефективності комунікації, покращення взаємодії в командах і допомоги керівникам ефективніше управляти конфліктами. Вона також широко застосовується в навчанні та розвитку лідерів, оскільки дозволяє їм краще розуміти і керувати власними реакціями на конфлікти [15].

Методика Томаса-Кілмана є також ефективним інструментом для вивчення індивідуальних підходів до вирішення конфліктів у професійному середовищі. Оскільки держслужба передбачає роботу у великому колективі, знання домінуючого стилю поведінки кожного працівника у конфліктних ситуаціях дозволяє керівництву краще розуміти, як працівники реагують на напружені ситуації. Це допомагає адаптувати стратегії управління конфліктами, а також забезпечити оптимальні умови для взаємодії, знизивши ймовірність ескалації конфліктів. Крім того, вона сприяє підвищенню рівня комунікаційних

навичок і гармонізації взаємодії у колективі.

Переваги даної методики - простота та зручність у використанні та можливість швидко ідентифікувати домінуючий стиль поведінки у конфлікті. До обмежень даної методики можна віднести те, що вона не враховує вплив емоційних або ситуативних факторів, а результати можуть бути залежними від суб'єктивного сприйняття учасника.

Основні стилі поведінки, застосовані в даній методиці:

1. Конкуренція (Domination) - висока напористість і низька кооперативність, особа прагне досягти власних цілей будь-якою ціною.
2. Співпраця (Collaboration) - висока напористість і висока кооперативність, особа прагне знайти рішення, яке задовольнить інтереси всіх сторін.
3. Компроміс (Compromise) - середня напористість і середня кооперативність, особа готова частково пожертвувати власними інтересами задля часткового задоволення інтересів іншої сторони.
4. Уникнення (Avoidance) - низька напористість і низька кооперативність, особа прагне уникнути конфлікту, не вирішуючи проблему.
5. Пристосування (Accommodation) - низька напористість і висока кооперативність, особа віддає перевагу інтересам іншої сторони на шкоду власним.

Учасникам пропонується заповнити опитувальник із 30 пар висловлювань, серед яких необхідно обрати те, що найкраще описує поведінку у конкретній конфліктній ситуації.

Метод обробки результатів - кількість балів за кожним із п'яти стилів підраховується шляхом суми відповідних відповідей у бланку тесту.

Ключ до тесту - відповіді з кожної пари питань відповідають одному із стилів поведінки (A, B, C, D, E).

Шкали оцінки - напористість (Assertiveness): акцент на досягнення власних цілей; кооперативність (Cooperativeness): акцент на задоволення інтересів іншої сторони.

Інтерпретація результатів - кожен стиль характеризує певну поведінкову

стратегію особистості в умовах конфлікту, відображає її пріоритети в досягненні цілей або компромісів.

Опитувальник організаційної лояльності (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), розроблений Ліманом Портером (див. Додаток Г), був розроблений у 1979 році для оцінки рівня лояльності співробітників до організації. Методика дозволяє визначити, наскільки співробітники відчують себе частиною колективу, готові вкладати зусилля для досягнення цілей організації, а також наскільки вони задоволені своїми робочими умовами та корпоративною культурою [7].

Опитувальник Л. Портера є важливим засобом для оцінки рівня лояльності працівників до організації, що має безпосередній вплив на конфліктність у професійному середовищі. Високий рівень лояльності працівників асоціюється з більшою залученістю у робочі процеси, готовністю до співпраці та зниженим рівнем конфліктності. Використання цієї методики дозволяє виявити слабкі сторони у взаємодії працівників з організацією та розробити заходи для підвищення рівня лояльності.

Цей опитувальник широко використовується в дослідженнях організаційної поведінки для оцінки рівня лояльності персоналу та виявлення можливих напрямків покращення управління людськими ресурсами.

Опитувальник організаційної лояльності часто використовується в управлінні персоналом для визначення рівня лояльності працівників та факторів, що впливають на їх утримання. Він також корисний перед і після впровадження змін в організації для оцінки їх впливу на лояльність працівників, а також в стратегічному плануванні для підвищення ефективності взаємовідносин у колективі.

Лояльність до організації є суттєвим чинником, що впливає на рівень конфліктності в колективі. Лояльні працівники, як правило, демонструють високий рівень мотивації та орієнтованість на співпрацю, що знижує ймовірність виникнення конфліктів. У ході даного дослідження було застосовано методику Портера, яка дозволяє оцінити рівень лояльності працівників та виявити причини потенційної конфліктності, пов'язані з низьким

рівнем організаційної прихильності. У державній службі лояльність працівників впливає не лише на їхню продуктивність, але й на загальну репутацію та стабільність установи [7].

Опитувальник Л. Портера складається з 15 тверджень які відображають три основні компоненти організаційної лояльності:

1. Прийняття цілей та цінностей організації: ступінь, до якого працівник погоджується з місією, цілями та цінностями організації.
2. Готовність докладати зусилля на користь організації: бажання працівника активно сприяти досягненню організаційних цілей та працювати на благо організації.
3. Бажання залишатися членом організації: намір працівника продовжувати працювати в організації та не шукати інші можливості працевлаштування.

Ці компоненти оцінюються за допомогою 7-бальної шкали, де 1 означає «абсолютно не згоден», а 7 - «абсолютно згоден». Деякі твердження мають зворотне кодування, тобто їх оцінки інтерпретуються у зворотному порядку. Після заповнення опитувальника обчислюється середній бал, який відображає загальний рівень організаційної лояльності працівника.

Ця методика дозволяє зрозуміти, як респонденти оцінюють свою лояльність до організації, та виділити групи з різними рівнями прихильності для подальшого аналізу.

До переваг застосування вказаного методу можна віднести простоту в реалізації та інтерпретації, можливість адаптації до різних організаційних контекстів, комплексне охоплення основних аспектів лояльності. До обмежень вказаного методу можна віднести: суб'єктивність відповідей респондентів, можливий вплив соціальної бажаності, складнощі при застосуванні в організаціях з різними культурними особливостями або у випадках низького рівня довіри до опитування.

Таким чином, вищеперераховані обрані методики забезпечують комплексний підхід до аналізу конфліктності в професійному середовищі держслужбовців. Вони дозволяють отримати глибокі та різнобічні дані про

особистісні характеристики працівників, особливості їхніх міжособистісних взаємодій, соціально-психологічний клімат колективу та рівень лояльності до організації. Це сприяє не лише діагностиці причин конфліктів, а й формуванню ефективних стратегій для їх попередження.

2.3. Психологічний та статистичний аналіз результатів констатувального експерименту

Соціально-психологічний клімат у колективі є одним із найважливіших аспектів, що впливають на ефективність праці, задоволення роботою та професійну взаємодію працівників. Дослідження клімату колективу надає можливість виявити рівень лояльності до організації, задоволення роботою, підтримку керівництва та інші важливі показники, які сприяють створенню комфортного робочого середовища. У даному дослідженні застосовуються методики Лірі, Л. М. Карамушки, Томаса-Кілмана та опитувальник організаційної лояльності Л. Портера, щоб оцінити рівень взаємодії та конфліктності серед працівників Житомирської районної державної адміністрації віком 23-60 років, у складі 30 осіб (див. Додаток Д). Використання цих методик дозволило провести детальний аналіз ставлення до роботи, взаємодії між колегами, стилів управління конфліктами та рівня лояльності до організації.

Методика Лірі оцінювала загальне задоволення респондентів роботою, взаємодію між колегами, підтримку керівництва та рівень конфліктності (див. табл. 2.1 – 2.2).

Результати дослідження за методикою Т. Лірі

«Тест міжособистісних відносин»

№ респондента	1 Авторитарність	2 Егоїстичність	3 Агресивність	4 Підозрілість	5 Покірність	6 Залежність	7 Доброзичливість	8 Альтруїзм	Домінування	Дружелюбність
1	9	7	6	6	6	10	8	7	1,6	4,8
2	10	6	9	10	9	4	10	8	1	-1,8
3	9	8	8	11	4	8	9	8	2,9	-1,1
4	10	8	10	11	9	9	6	11	0,3	-3,3
5	7	5	6	7	9	9	6	9	-3,4	4,2
6	6	11	4	8	5	8	8	7	2,4	1,2
7	10	7	4	8	9	11	5	11	0,3	5,9
8	12	9	8	8	8	7	10	10	6,8	2
9	9	10	7	6	7	8	9	5	2,7	-0,1
10	9	9	7	8	8	7	8	6	1	-1,8
11	7	5	8	8	6	7	3	7	-1,1	-4,3
12	10	10	7	8	8	12	8	7	-0,1	1,7
13	5	9	10	7	8	8	9	3	-5,1	-4,5
14	6	12	11	5	9	8	10	10	3,3	-0,3
15	8	7	10	8	8	9	7	7	-2,1	-2,3
16	7	8	8	11	9	5	9	9	-1,3	-2,5
17	5	8	10	8	7	6	6	9	0,1	-4,7
18	8	9	7	9	8	4	5	7	2,1	-6,9
19	10	4	9	10	9	9	7	8	-3,9	0,1
20	9	7	7	7	9	5	11	6	0,7	1,9
21	9	5	9	7	8	6	11	8	1	3,4
22	8	9	10	9	7	8	8	8	1	-3,4
23	7	12	11	6	5	7	9	7	6,2	-4,8
24	9	8	10	6	9	9	6	6	-0,7	-3,3
25	6	11	6	7	8	6	10	7	1,5	0,5
26	9	8	9	11	9	7	6	7	-2,1	-6,5
27	5	9	7	9	8	6	5	9	-0,9	-4,1
28	8	9	7	7	11	9	6	8	-2,3	-0,3
29	7	11	8	6	9	6	10	7	2,2	-0,8
30	6	13	6	10	10	7	7	10	0,2	-3,2
Середнє	8,00	8,47	7,97	8,07	7,97	7,50	7,73	7,73	0,48	-1,14

Для наочного відображення розподілу середніх значень для ключових показників за методикою Т. Лірі було сформовано гістограму (див. рис. 2.1).

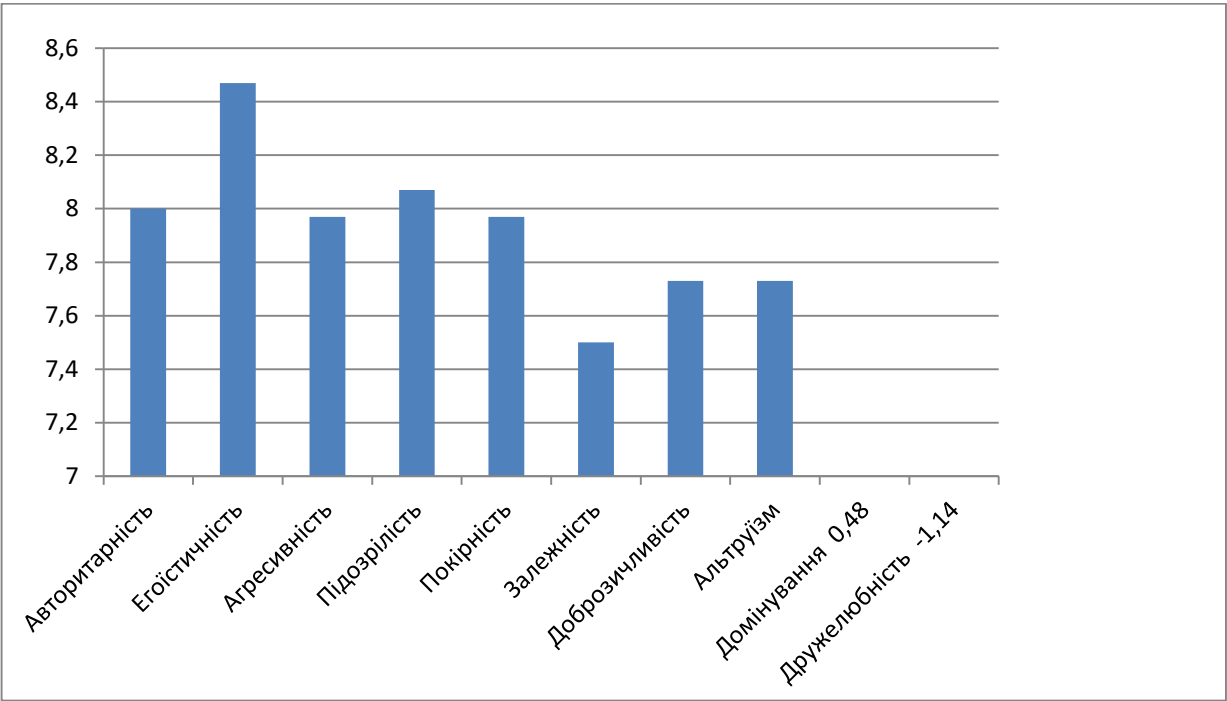


Рис. 2.1. Гістограма розподілу середніх значень ключових показників за методикою Т. Лірі

Таблиця 2.2

Показники позитивних та негативних значень домінування та дружелюбності за методикою Т. Лірі

Показник	Домінування		Дружелюбність	
	Кількість респондентів	%	Кількість респондентів	%
Позитивне значення результату	19	63,33	9	30,00
Негативне значення результату	11	36,66	21	70,00

Для наочного відображення показників позитивних та негативних значень домінування та дружелюбності за методикою Т. Лірі було сформовано гістограму (див. рис. 2.2).

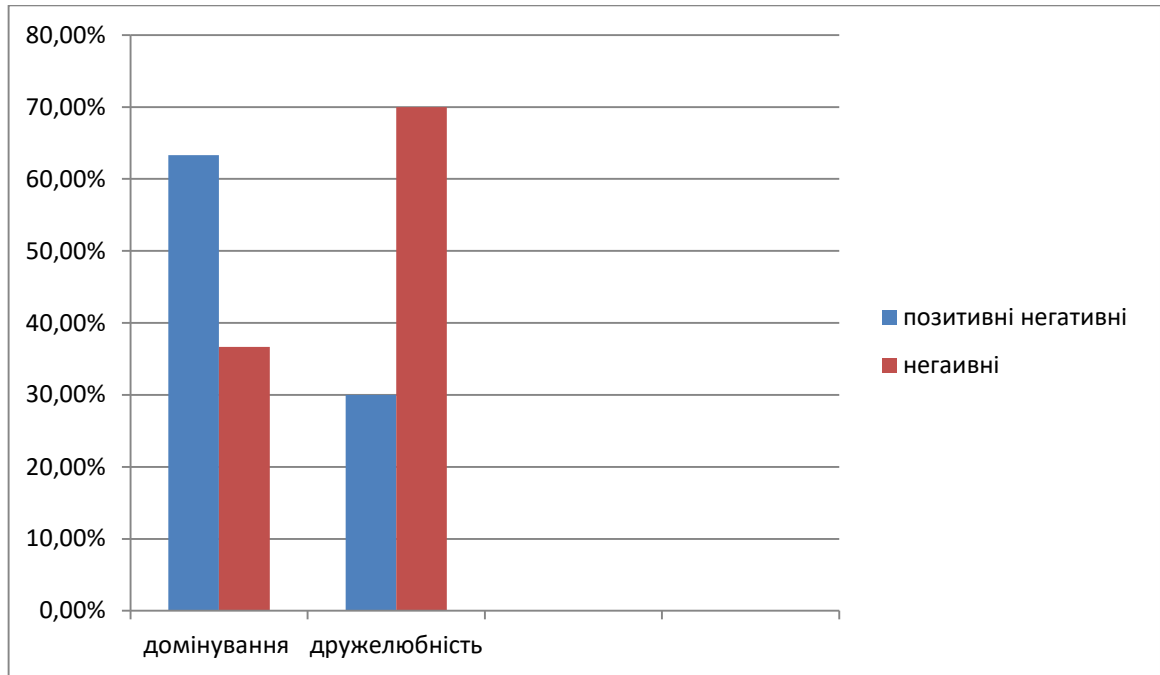


Рис. 2.2. Гістограма розподілу показників позитивних та негативних значень за шкалами домінування та дружелюбності за методикою Т. Лірі

Надалі за допомогою психограми по кожному респонденту здійснено розрахунок рівнів вираженості міжособистісних відносин (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівні вираженості міжособистісних відносин за методикою Т. Лірі

	Низький	Помірний	Високий	Екстремальний	Загальна кількість респондентів	Низький (%)	Помірний (%)	Високий (%)	Екстремальний (%)
Авторитарний	0	16	14	0	30	0	53,33	46,67	0
Егоїстичний	1	13	13	1	30	3,33	46,67	46,67	3,33
Агресивний	2	16	12	0	30	6,67	53,33	40	0
Підозрілий	0	20	10	0	30	0	66,67	33,33	0
Підпорядковується	1	16	13	0	30	3,33	53,33	43,33	0
Залежний	2	19	9	0	30	6,67	63,33	30	0
Доброзичливий	1	17	12	0	30	3,33	56,67	40	0
Альтруїстичний	1	20	9	0	30	3,33	66,67	30	0

Для наочного відображення рівнів вираженості міжособистісних відносин за методикою Т. Лірі було сформовано гістограму (див. рис. 2.3).

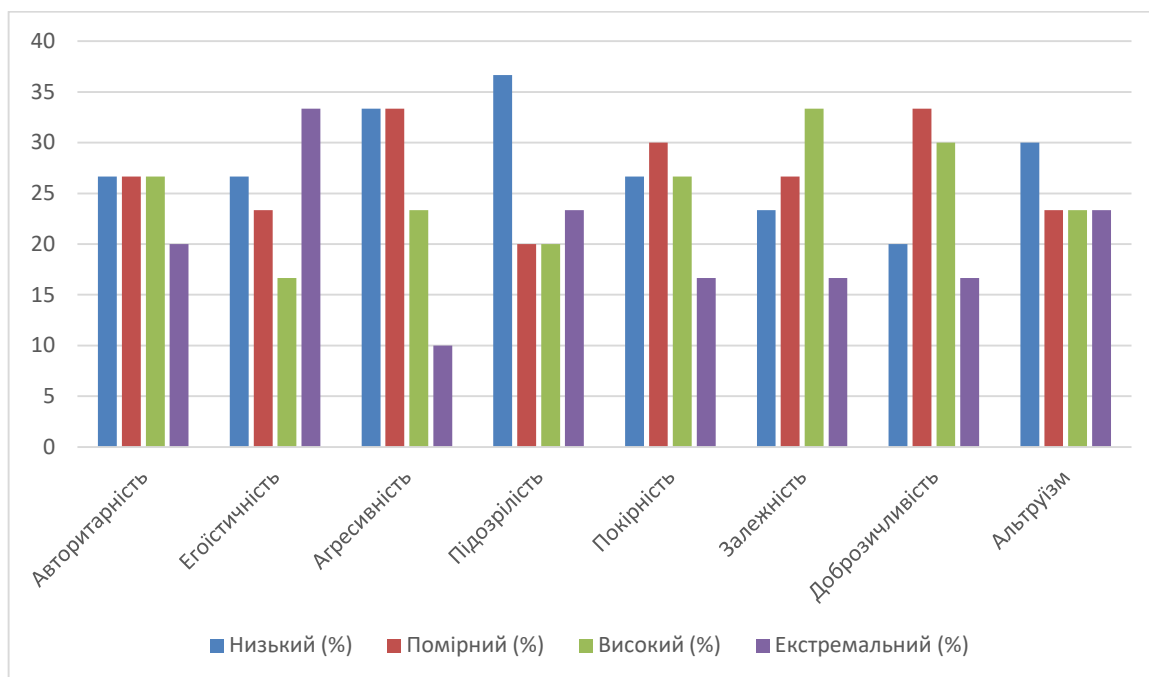


Рис. 2.3. Гістограма рівнів вираженості міжособистісних відносин за методикою Т. Лірі

Результати дослідження за методикою Т. Лірі дають змогу оцінити міжособистісні відносини респондентів та виявити їхні домінуючі характеристики, такі як авторитарність, егоїстичність, агресивність, підозрілість, покірність, залежність, дружелюбність, альтруїзм та домінування. Середні значення свідчать, що найбільш вираженими характеристиками є егоїстичність (8,47), авторитарність (8,0) та підозрілість (8,07). Це вказує на те, що в колективі переважають співробітники упевнені в собі, завзяті і наполегливі, схильні до суперництва, критичні по відношенню до всіх соціальних явищ і колег по роботі. Найменш вираженими є залежність (7,5), доброзичливість (7,73) та альтруїзм (7,73), що свідчить недостатній рівень співробітництва та кооперації в колективі, у респондентів низький рівень необхідності у підтримці та порадах, але загалом атмосфера в групі спокійна.

Цікаво, що параметр домінування (-3,9 до 6,8) демонструє значну варіативність результатів, що вказує на помітні індивідуальні відмінності у прагненні до лідерства. Водночас рівень залежності є найбільш однорідним серед респондентів, що свідчить про схожість у потребі в підтримці з боку

інших.

Аналіз рівнів вираженості показав, що характеристики розподіляються між категоріями низького, помірного, високого та екстремального рівнів. Наприклад, авторитарність є рівномірно розподіленою між низьким, помірним і високим рівнями (по 26,67%), тоді як екстремальний рівень демонструє 20% респондентів. Найвищий рівень егоїстичності спостерігається серед респондентів із екстремальними показниками (33,33%), що вказує на значну кількість осіб із сильним егоцентризмом. Натомість агресивність демонструє переважання низького та помірного рівнів (по 33,33%), що свідчить про низьку схильність до агресивної поведінки в групі. Доброзичливість і альтруїзм мають рівномірний розподіл, що підкреслює різноманітність у готовності до співчуття, допомоги та позитивної взаємодії.

Загалом, результати свідчать про конкурентну атмосферу в колективі Житомирської районної державної адміністрації, зі схильністю до суперництва. Найбільш вираженими рисами є авторитарність, підозрілість та егоїстичність, які не сприяють позитивній взаємодії, що може створювати певну напруженість у стосунках. Для покращення ситуації рекомендується впроваджувати заходи, спрямовані на розвиток командної взаємодії, зменшення проявів егоїзму, авторитарності та підозрілості, а також зміцнення дружелюбності та альтруїзму. Це допоможе покращити міжособистісні стосунки у групі та підвищити її загальну ефективність.

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі було застосовано методику Л. М. Карамушки, яка дозволяє вимірювати чотири ключові показники (див. табл. 2.4 – 2.6).

**Результати оцінки соціально-психологічного клімату в колективі за
методикою Л. М. Карамушки**

№ респон дента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	4х	5о	6х	6х	1х	6о	5х	6х	6х	6х	3х	5	2х	7х	6х
2.	3о	6х	7о	6о	6х	5о	1х	4х	5о	6о	7х	4х	1х	2х	4х
3.	7х	5о	5х	6о	2х	4х	3х	5х	2х	4х	5х	7х	5х	1х	1х
4.	7х	4о	3х	5х	7х	6х	7х	4х	5х	1х	3х	2х	2о	4х	5х
5.	3х	5о	7х	3х	2о	2х	3о	1о	3о	7х	2х	2х	4о	4х	6х
6.	2о	2х	7о	5о	2о	1х	1х	7х	1о	5х	3х	1х	2х	6х	2х
7.	3х	2х	6х	5о	1х	6о	1х	3о	7х	7х	3о	3х	7х	6х	7х
8.	7х	1х	7х	4х	7х	5о	3х	3о	2х	6х	7о	5х	5х	7х	5х
9.	4о	3о	5х	7х	2х	5х	1х	1х	6х	4х	2х	5х	7х	3х	3х
10.	2о	5о	1х	1х	1о	1х	5х	7х	4х	1х	2х	5х	7х	2о	7о
11.	6о	1х	7х	3о	5о	5х	2о	5о	5х	2х	1х	3х	5х	2о	5о
12.	7х	6х	2х	1х	1х	3х	6х	5х	3о	5о	4х	6х	6х	3о	5о
13.	2х	2о	6х	5х	4х	2о	1х	7х	5о	2о	2х	1х	7х	5о	6о
14.	2х	5о	1х	7о	5х	6х	5х	3х	7х	7х	1х	7о	1х	5х	4х
15.	3х	6х	7о	3х	7х	3х	1х	2х	2о	1х	2х	2о	6х	6х	4х
16.	7х	7х	5о	1х	5о	7х	5х	6х	7о	7х	1х	2о	1х	4о	5о
17.	1х	6о	5х	7х	5х	4х	7о	2о	2х	2х	4х	5х	6х	1о	2о
18.	5о	3х	6х	6о	4х	5х	4х	4х	1х	5х	6х	1х	5х	5х	3х
19.	1х	2х	6о	7х	1х	4х	1х	5х	3о	5х	7х	6х	4о	5х	7х
20.	4о	6х	2о	7х	5х	2о	2о	1х	6о	7х	2х	6х	2о	7х	3х
21.	6х	5о	1х	7х	4х	1х	5х	6х	4х	7х	6х	6х	2х	4х	7х
22.	2о	6х	3х	6х	7х	6х	5х	1х	4х	3о	2о	5х	7х	1х	5х
23.	4х	6х	7о	4х	5х	2о	3х	4х	4о	2х	7х	2х	7х	4о	4о
24.	7х	3о	1о	3о	7х	7о	3х	6х	2о	6х	1х	4х	3х	2о	2о
25.	5о	7х	1х	4о	3х	7х	6х	3о	7х	7х	1х	1х	2х	7х	2х
26.	4х	5х	2х	1х	5х	4х	2х	4о	5о	3х	7о	2о	4х	7о	7х
27.	6о	6х	2о	4х	6х	4х	5х	2о	1о	6х	6х	2х	5х	6о	6х
28.	3х	6х	2х	1х	3х	3о	1о	7о	4х	7х	5о	5о	3х	1о	7х
29.	7о	1о	4х	7х	6х	5х	2х	7х	1х	5х	7х	1х	2х	4х	3х
30.	5х	1х	6х	6о	1х	5х	4х	6х	2х	4о	6о	3о	5х	1х	2х

**Результати середніх значень показників Х («ідеальних оцінок»),
О («реальних оцінок») та їх співвідношення до М**

№ респондента	Х середнє значення «ідеальних» оцінок	О середнє значення «реальних» оцінок	М
1	31	43	0,72093
2	31	36	0,86111
3	36	26	1,38462
4	31	34	0,91176
5	27	27	1,00000
6	17	28	0,60714
7	29	40	0,72500
8	33	42	0,78571
9	26	34	0,76471
10	25	38	0,65789
11	32	30	1,06667
12	33	33	1,00000
13	23	34	0,67647
14	28	39	0,71795
15	26	31	0,83871
16	37	39	0,94872
17	32	31	1,03226
18	29	38	0,76316
19	27	33	0,81818
20	32	38	0,84211
21	34	42	0,80952
22	29	34	0,85294
23	32	38	0,84211
24	32	42	0,76190
25	31	38	0,81579
26	31	39	0,79487
27	34	36	0,94444
28	28	38	0,73684
29	36	38	0,94737
30	29	39	0,74359
Середнє	30,03	35,9333	0,85

Показники середніх значень орієнтації членів колективу на справу та на людей за методикою Л. М. Карамушки

№ респондента	Орієнтації на справу	Орієнтації на людей
1	4,43	5,38
2	4,43	4,50
3	5,14	3,25
4	4,43	4,25
5	3,86	3,38
6	2,86	3,50
7	4,00	4,00
8	5,14	4,63
9	3,57	4,25
10	3,00	3,88
11	4,43	4,13
12	5,00	3,50
13	3,14	3,63
14	3,57	4,38
15	3,86	4,63
16	5,57	4,75
17	4,57	3,63
18	4,14	4,25
19	4,14	4,13
20	3,57	4,63
21	5,00	4,38
22	4,14	4,00
23	4,57	3,63
24	4,86	3,63
25	4,71	4,13
26	3,86	4,13
27	4,71	3,75
28	4,14	3,88
29	4,57	4,50
30	4,29	3,63
Середнє	4,26	4,08

Для наочного відображення показників середніх значень орієнтації членів колективу на справу та на людей для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л. М. Карамушки було сформовано сегментограму (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Сегментограма розподілу показників середніх значень орієнтації членів колективу на справу та на людей методикою Л. М. Карамушки

Результати за методикою Л. М. Карамушки дозволяють оцінити соціально-психологічний клімат у колективі, а також виявити його сильні сторони і аспекти, які потребують покращення. Загалом, ситуація в колективі можна назвати задовільною, хоча є певні моменти, які заслуговують на увагу.

Оцінка лояльності показує, що більшість учасників відчують себе частиною команди і позитивно ставляться до свого робочого середовища. Реальні оцінки за цим параметром майже не відрізняються від бажаних, що свідчить про досить здоровий рівень взаємної підтримки в колективі. Що стосується задоволення, то рівень реального задоволення трохи нижчий за бажаний. Це може означати, що люди загалом задоволені, але є певні аспекти, які могли б зробити їх роботу комфортнішою – наприклад, покращення умов праці або вдосконалення комунікації між співробітниками.

Ідентифікація з колективом має помірний рівень: багато членів команди відчують себе її частиною, але не всі. Це може бути пов'язано з тим, що не всі співробітники вбачають значущість своєї ролі або не відчують достатньої підтримки. Водночас, найменш сприятливими виявилися результати, які стосуються рівня незадоволеності. Тут спостерігається помітна різниця між реальними (35,93) і бажаними (30,03) оцінками. Це може свідчити про певну

напруженість у відносинах або невдоволення окремими аспектами роботи.

Щодо орієнтації колективу, результати показали, що команда (51%) здебільшого орієнтована на виконання завдань. Це позитивно впливає на продуктивність, але може призводити до недостатньої уваги до міжособистісних взаємин. У той же час орієнтація на людей має нижчі оцінки (49%), ніж очікувалося, що свідчить про потребу покращити емоційну атмосферу в колективі. Йдеться про зміцнення довіри, розвиток підтримки та відкритішу комунікацію між співробітниками.

У підсумку, соціально-психологічний клімат у колективі можна вважати сприятливим, хоча він і не позбавлений певних недоліків. Основними аспектами, які потребують уваги, є емоційна атмосфера та рівень задоволеності працівників. Для покращення ситуації можна організувати заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, створити більш відкриту комунікацію та посилити підтримку між членами колективу. Це не лише покращить атмосферу в колективі, але й сприятиме підвищенню ефективності роботи.

Для аналізу стилів поведінки у конфліктних ситуаціях було застосовано методику Томаса-Кілмана. Основні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях за вказаною методикою - конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування. Загальний бал - сума балів за всіма чотирма показниками (максимальний можливий бал - 20) (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати дослідження за методикою «Стилi поведінки у конфліктних ситуаціях»

№ респондента	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1.	2	6	9	10	3
2.	1	10	4	10	2
3.	5	3	8	4	10
4.	3	10	1	3	9
5.	10	3	6	7	7
6.	8	9	5	6	4

7.	7	7	8	5	6
8.	4	6	2	4	8
9.	9	4	7	8	5
10.	6	5	10	9	7
11.	2	8	5	3	6
12.	3	4	9	6	4
13.	7	9	6	2	10
14.	8	2	5	4	7
15.	6	10	3	1	9
16.	10	4	8	6	5
17.	5	6	4	9	8
18.	4	7	9	5	10
19.	2	9	7	3	6
20.	7	8	6	10	4
21.	3	5	9	7	2
22.	8	10	4	2	5
23.	10	3	7	6	9
24.	5	6	8	4	10
25.	4	9	5	3	8
26.	7	2	9	8	6
27.	9	5	4	7	7
28.	6	10	3	5	4
29.	8	7	5	10	9
30.	5	8	6	7	10
Середнє	5,80	6,50	6,07	5,80	6,67

Для наочного відображення розподілу середніх результатів дослідження для стилів поведінки у конфліктних ситуаціях за методикою Томаса-Кілмана було сформовано гістограму (див. рис. 2.5).

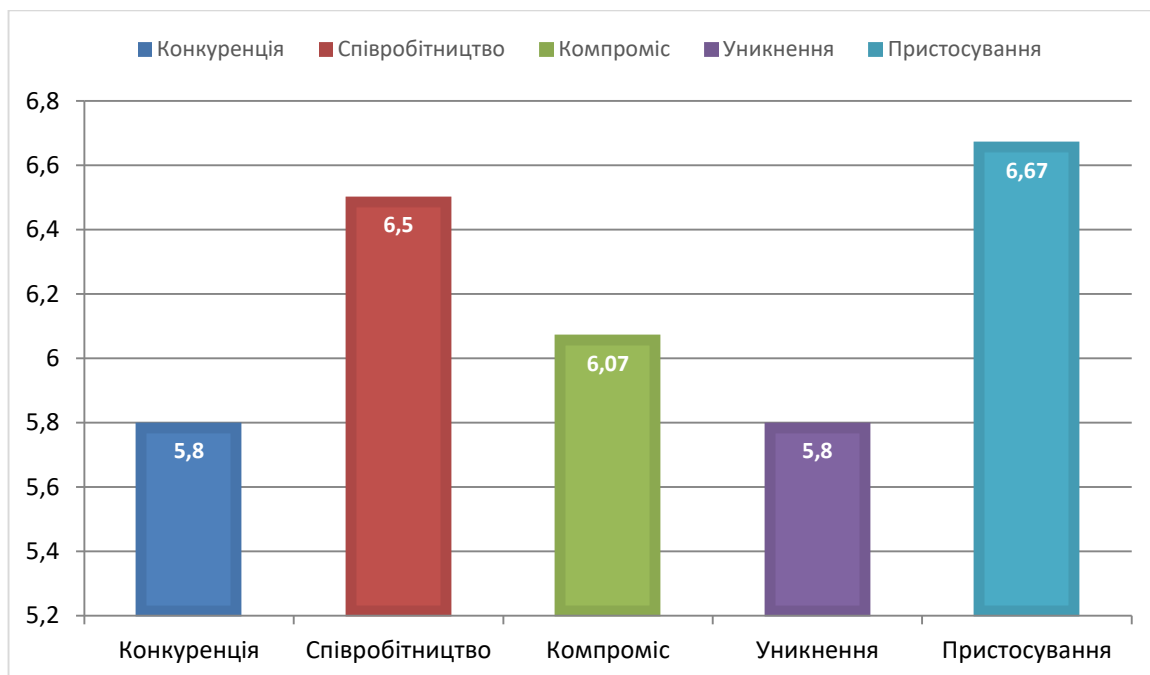


Рис. 2.5. Гістограма розподілу середніх значень ключових показників за методикою Томаса-Кілмана для стилів поведінки у конфліктних ситуаціях

Результати дослідження методики Томаса-Кілмана показали, що респонденти використовують різні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях залежно від індивідуальних уподобань та обставин. Найбільш популярним стилем виявилось пристосування, середній бал за яким становить 6,67. Це свідчить про схильність багатьох учасників поступатися власними інтересами на користь іншої сторони, що може сприяти зниженню напруження, але водночас створює ризик втрати власних цілей. На другому місці за популярністю знаходиться стиль співробітництва із середнім балом 6,50. Цей стиль вказує на прагнення досягти спільного рішення, яке задовольняє всі сторони конфлікту, і є позитивним сигналом для організаційної культури, адже співробітництво сприяє гармонійним результатам.

Третім за частотою використання є компроміс, середній бал якого становить 6,07. Респонденти, які віддають перевагу цьому стилю, готові йти на взаємні поступки, щоб досягти угоди. Проте в деяких випадках такі рішення можуть не бути повністю задовільними для обох сторін. Менш популярними серед респондентів виявилися стилі конкуренції та уникнення із середніми балами по 5,80. Це вказує на те, що респонденти рідко застосовують

агресивний чи ухильний підхід до вирішення конфліктів, хоча ці стилі також залишаються важливими компонентами стратегії поведінки в складних ситуаціях.

Аналіз розподілу респондентів показав, що домінуючими стилями поведінки є пристосування та співробітництво, які обрали по 16,7% учасників. Компроміс також виявився популярним, його обрали 16,7% респондентів. Конкуренція та уникнення зустрічаються рідше, але вони також є важливими складовими підходів до вирішення конфліктів. Мінімальні та максимальні значення за всіма стилями (від 1 до 10) вказують на широкий діапазон індивідуальних стилів поведінки, а стандартне відхилення (приблизно 2,5) свідчить про відносно рівномірний розподіл балів серед учасників.

Таким чином, більшість респондентів прагнуть уникати гострих протистоянь, надаючи перевагу співпраці, компромісу та пристосуванню. Це вказує на їхню готовність шукати способи вирішення конфліктів, які забезпечують збереження гармонійних стосунків. Водночас менш популярні стилі, як-от конкуренція та уникнення, використовуються вибірково, залежно від ситуації.

Для покращення ефективності управління конфліктами в організаціях доцільно розробити тренінги для розвитку навичок співпраці, що сприятиме гармонійній роботі команди. Рекомендується також працювати зі співробітниками, які часто використовують стиль пристосування, допомагаючи їм навчитися відстоювати власні інтереси без шкоди для стосунків. Крім того, для тих, хто схильний до уникнення чи надмірної конкуренції, важливо створити умови для більш продуктивної участі у вирішенні конфліктів. Ці заходи можуть суттєво покращити організаційний клімат та ефективність комунікації в колективі.

Для аналізу рівня організаційної лояльності було використано опитувальник Л. Портера, який оцінює чотири ключові показники: лояльність до організації, задоволення від роботи, ідентифікація з організацією та незадоволеність (див. табл. 2.8 – 2.9).

**Результати дослідження за опитувальником організаційної
лояльності Л. Портера**

№ респон- дента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	7	4	3	7	3	5	3	7	6	3	1	5	3	5	4
2.	3	6	3	2	4	6	2	2	4	5	7	4	2	6	3
3.	4	1	7	3	3	7	6	4	4	7	2	2	7	6	5
4.	4	7	4	1	3	5	5	7	3	1	1	6	4	1	4
5.	6	2	6	1	2	5	6	4	4	7	4	1	4	5	1
6.	3	6	7	4	2	4	6	6	2	6	6	4	6	5	1
7.	2	2	4	2	2	6	4	6	1	7	2	1	4	1	2
8.	5	5	6	7	5	2	7	4	4	4	3	7	5	7	3
9.	1	1	1	1	1	4	1	3	5	1	5	5	1	3	3
10.	2	7	6	1	4	7	7	4	6	1	1	1	6	5	5
11.	4	6	5	3	1	3	3	7	2	3	7	3	2	7	1
12.	6	7	5	1	7	7	6	2	4	5	5	1	7	1	4
13.	5	4	2	5	7	7	3	7	5	5	4	3	7	3	5
14.	6	4	6	2	5	6	7	5	2	4	4	4	4	4	2
15.	6	3	6	7	4	1	1	6	7	1	7	5	6	1	4
16.	5	1	5	7	6	3	7	6	3	1	5	6	4	7	5
17.	6	1	4	1	6	1	6	4	4	6	1	6	3	1	3
18.	1	1	5	1	2	2	4	6	1	5	7	7	3	6	6
19.	5	4	6	6	7	4	1	3	5	1	1	2	5	4	6
20.	6	6	5	7	1	1	4	3	2	5	5	4	4	3	4
21.	3	2	5	7	3	4	1	4	7	1	1	6	1	3	4
22.	1	1	6	7	7	6	6	3	1	4	6	7	4	4	7
23.	2	1	2	4	5	5	5	7	7	1	5	5	3	4	2
24.	1	4	5	1	4	6	4	6	5	6	7	5	1	5	6
25.	6	2	6	6	3	5	7	4	7	4	7	2	5	4	1
26.	3	1	7	4	3	3	2	7	2	6	2	2	6	5	5
27.	6	3	5	2	5	6	7	4	1	1	3	4	5	3	4
28.	3	1	7	4	4	6	3	6	3	6	5	4	1	5	3
29.	1	6	3	7	3	4	7	4	1	5	3	1	1	3	6
30.	1	2	1	6	2	3	2	2	1	6	1	6	7	3	6

**Результати опитувальника організаційної лояльності Л. Портера для
основних показників Л. Портера**

№ респондента	Загальний бал	Середній бал
1.	66	3,80
2.	59	3,37
3.	68	4,77
4.	56	3,90
5.	58	3,80
6.	68	4,47
7.	46	4,43
8.	74	4,77
9.	36	3,63
10.	63	3,93
11.	57	3,93
12.	68	3,97
13.	72	4,03
14.	65	3,80
15.	65	3,37
16.	71	4,77
17.	53	3,90
18.	57	3,80
19.	60	4,47
20.	60	4,43
21.	52	4,77
22.	70	3,63
23.	58	3,93
24.	66	3,93
25.	69	3,97
26.	58	4,03
27.	59	3,80
28.	61	3,37
29.	55	4,77
30.	49	3,90

Рівні лояльності були розраховані на основі середнього балу кожного респондента, отриманого за результатами опитувальника. Для цього були виконані такі кроки:

1. Розрахунок середнього балу: для кожного респондента були підсумовані бали за всіма пунктами опитувальника; підсумковий бал був поділений на кількість тверджень (15), щоб отримати середній бал.

2. Класифікація рівнів лояльності, визначені три категорії лояльності:

низький рівень лояльності: середній бал менше ніж 3,8; середній рівень лояльності: середній бал від 3,8 до 4,5 включно; високий рівень лояльності: середній бал більше ніж 4,5.

3. Розподіл респондентів за рівнями: кожен респондент був віднесений до однієї з категорій залежно від значення його середнього балу.

Для наочного відображення розподілу середніх показників за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера було сформовано сегментограму (див. рис. 2.6).

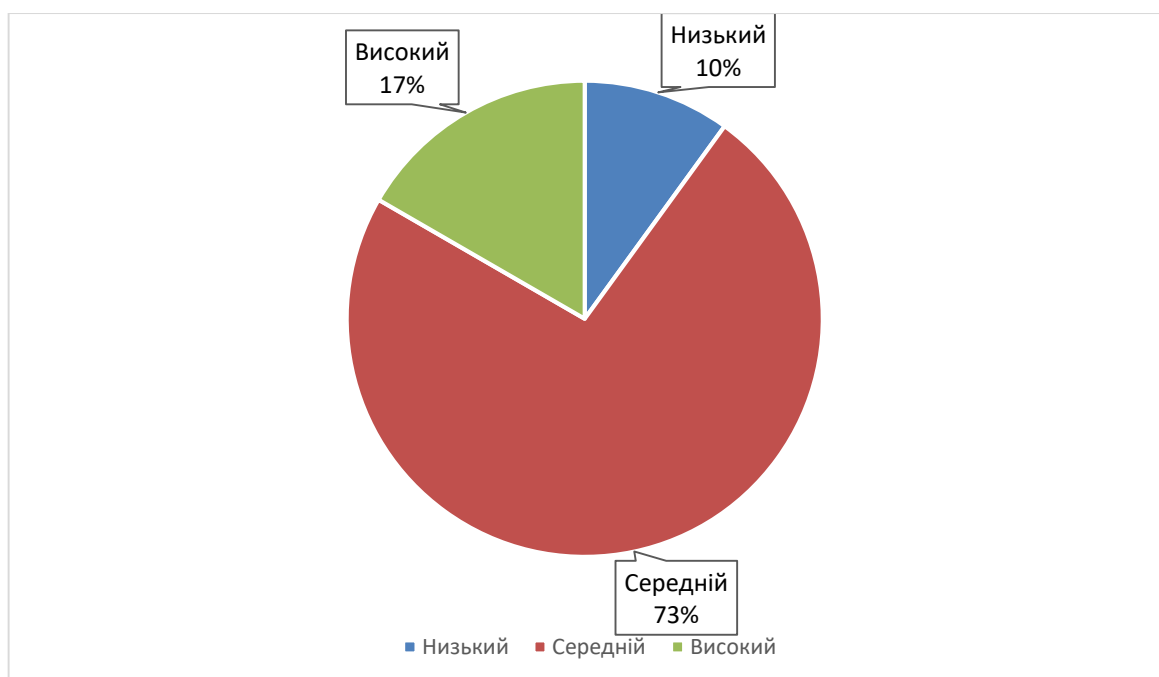


Рис. 2.6. Сегментограма розподілу рівнів лояльності за результатами опитувальника Л. Портера

Результати опитування показали, що найбільша частина респондентів (22 осіб) продемонстрували середній рівень лояльності. Це свідчить про те, що більшість учасників загалом задоволені роботою в організації, але їхній емоційний зв'язок та готовність залишатися можуть бути недостатньо сильними. Водночас 3 осіб потрапили до категорії низького рівня лояльності. Це викликає занепокоєння, адже такі співробітники можуть не відчувати себе залученими або вмотивованими до роботи, що потенційно впливає на ефективність їхньої діяльності. Лише 5 респондентів показали високий рівень

лояльності. Ця група є основою підтримки організації, адже вони найбільш віддані та готові докладати додаткових зусиль для досягнення цілей компанії.

Середній рівень лояльності демонструє, що співробітники здебільшого нейтрально або позитивно ставляться до організації, але не завжди готові активно докладати додаткових зусиль. Низький рівень лояльності, характерний для 3 респондентів, може бути пов'язаний із проблемами робочого клімату, умовами праці чи недостатньою мотивацією. Водночас високий рівень лояльності, який продемонстрували 5 респондентів, свідчить про їхню зацікавленість у розвитку організації та високий рівень залучення.

З огляду на ці результати, організації варто звернути увагу на кілька напрямків роботи. По-перше, слід виявити причини низької лояльності серед окремих співробітників і запровадити заходи для підвищення їхньої мотивації – наприклад, через покращення умов праці, запровадження додаткових навчальних програм чи активнішу комунікацію між керівництвом і персоналом. По-друге, важливо підтримувати і заохочувати тих працівників, які вже демонструють високий рівень лояльності, створюючи можливості для їхнього кар'єрного зростання та визнаючи їхні зусилля. Загалом організація може переглянути свою корпоративну політику для підвищення рівня задоволення серед працівників із середньою лояльністю, залучаючи їх до більш активної участі в житті компанії.

Аналіз результатів дослідження показує, що в колективі Житомирської районної державної адміністрації переважає позитивний соціально-психологічний клімат, високий рівень лояльності до організації, задоволення від роботи та ідентифікація працівників з організацією.

Лояльність до організації отримала середнє значення 3,60, що свідчить про стабільну прихильність працівників до організації та їх готовність підтримувати її діяльність. Оцінки переважно варіюються між 3 та 5, що підтверджує загальний позитивний рівень лояльності.

Задоволення від роботи є найвищим показником, із середнім значенням 3,73, що свідчить про високе задоволення працівників умовами праці, функціональними обов'язками та організаційним кліматом. Більшість

респондентів оцінили цей показник на рівні 4 та 5, що підкреслює важливість створення комфортного робочого середовища.

Ідентифікація з організацією має середнє значення 3,57. Працівники ідентифікують себе з цінностями та цілями організації, що сприяє їхньому бажанню підтримувати організаційні інтереси. Оцінки в основному на рівні 3-5 свідчать про міцний зв'язок між працівниками та організаційними цілями.

Незадоволеність працівників є на низькому рівні, із середнім значенням 1,93. Це позитивний показник, який свідчить про відсутність значних проблем в організаційному середовищі. Переважно низькі оцінки (1-2) вказують на мінімальний рівень незадоволеності.

Загальний бал за всіма показниками становить 13,83, що підкреслює високий рівень лояльності, задоволення роботою та низький рівень незадоволеності. Загалом, ці показники вказують на сприятливий робочий клімат і позитивне ставлення працівників до організації.

Позитивний соціально-психологічний клімат, що відзначається високим рівнем лояльності, задоволенням роботою та низьким рівнем конфліктності, є основою ефективної роботи колективу. Однак середній рівень конфліктності та конкуренції вказує на необхідність додаткових заходів з управління конфліктами та покращення комунікаційних навичок.

Рекомендовані заходи для покращення соціально-психологічного клімату з метою формування безконфліктного середовища в колективі Житомирської районної державної адміністрації:

1. Підтримка та розвиток лояльності: з метою підтримання високого рівня лояльності до організації рекомендується продовжувати програми заохочення, включаючи бонуси, визнання досягнень та можливості професійного зростання.

2. Зміцнення ідентифікації з організацією: для посилення зв'язків між працівниками та організацією можна організовувати корпоративні заходи, розробляти комунікаційні стратегії та впроваджувати заходи для підвищення ідентифікації з організаційними цілями.

3. Усунення причин незадоволеності: незважаючи на низький рівень незадоволеності, важливо регулярно проводити опитування для виявлення

можливих проблем та надавати канали зворотного зв'язку. Це дозволить оперативно реагувати на зміни в настроях працівників.

4. Навчання та тренінги з управління конфліктами: проведення тренінгів з розвитку навичок співробітництва, ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів допоможе працівникам краще справлятися з напруженими ситуаціями.

5. Підтримка керівництва: забезпечення постійної підтримки та відкритої комунікації з боку керівництва сприятиме зміцненню довіри та підвищенню мотивації працівників.

6. Моніторинг клімату: регулярне проведення опитувань і аналіз соціально-психологічного клімату дозволить швидко виявляти проблемні зони та оперативно їх усувати.

7. Зміцнення програм лояльності та розвитку: запровадження гнучкого графіка роботи, бонусів, а також можливостей для професійного розвитку сприятиме підвищенню лояльності та загального задоволення.\

8. Покращення умов праці: забезпечення комфортних умов роботи та сприяння балансу між роботою та особистим життям допоможе підвищити продуктивність і знизити рівень стресу серед працівників.

Ці заходи сприятимуть подальшому зміцненню позитивного робочого клімату, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня конфліктності в колективі.

Результати емпіричного дослідження особливостей виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців Житомирської районної державної адміністрації показали, що соціально-психологічний клімат колективу є переважно позитивним. Високий рівень лояльності до організації, задоволення від роботи, взаємодія між колегами та підтримка з боку керівництва створюють основу для ефективного робочого середовища, що сприяє мінімізації конфліктних ситуацій. Незважаючи на середній рівень конфліктності та наявність деяких розбіжностей у стилях поведінки у конфліктних ситуаціях, співробітники демонструють схильність до співробітництва та компромісу.

Аналіз основних чинників виникнення конфліктів вказує, що організаційні аспекти, такі як невизначеність ролей, ієрархічна структура, відсутність системи мотивації, мають значний вплив на рівень конфліктності. Психологічні чинники, такі як емоційна нестабільність та професійне вигорання, а також соціально-культурні та комунікативні особливості також створюють потенціал для напружених ситуацій. Водночас, підтримка керівництва та високий рівень задоволення роботою сприяють кращій взаємодії між колегами та зниженню конфліктності.

Застосування методик психологічної діагностики дозволило виявити значущі зв'язки між ключовими показниками, зокрема між ставленням до роботи, підтримкою керівництва та рівнем взаємодії між колегами. Відсутність значущих відмінностей між віковими групами свідчить про стабільний клімат у колективі, незалежно від вікових особливостей працівників.

Таким чином, результати дослідження вказують на необхідність впровадження додаткових заходів для підтримки формування безконфліктної взаємодії та позитивного соціально-психологічного клімату, зокрема розвитку програм з управління конфліктами, підтримки співробітництва та покращення комунікаційних навичок.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Результати емпіричного дослідження особливостей виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців Житомирської районної державної адміністрації показали, що соціально-психологічний клімат колективу є переважно позитивним. Високий рівень лояльності до організації, задоволення від роботи, взаємодія між колегами та підтримка з боку керівництва створюють основу для ефективного робочого середовища, що сприяє мінімізації конфліктних ситуацій. Незважаючи на середній рівень конфліктності та наявність деяких розбіжностей у стилях поведінки у конфліктних ситуаціях, співробітники демонструють схильність до співробітництва та компромісу.

Аналіз основних чинників виникнення конфліктів вказує, що організаційні аспекти, такі як невизначеність ролей, ієрархічна структура, відсутність системи мотивації, мають значний вплив на рівень конфліктності. Психологічні чинники, такі як емоційна нестабільність та професійне вигорання, а також соціально-культурні та комунікативні особливості також створюють потенціал для напружених ситуацій. Водночас, підтримка керівництва та високий рівень задоволення роботою сприяють кращій взаємодії між колегами та зниженню конфліктності.

Застосування методик Лірі, Карамушки, Томаса-Кілмана та опитувальника організаційної лояльності дозволило виявити значущі зв'язки між ключовими показниками, зокрема між ставленням до роботи, підтримкою керівництва та рівнем взаємодії між колегами. Відсутність значущих відмінностей між віковими групами свідчить про стабільний клімат у колективі, незалежно від вікових особливостей працівників.

Таким чином, результати дослідження вказують на необхідність впровадження додаткових заходів для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату, зокрема розвитку програм з управління конфліктами, підтримки співробітництва та покращення комунікаційних навичок.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу «Формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужбовців».

Мета тренінгу: розвиток конкретних навичок і знань, необхідних для безконфліктної взаємодії та покращення комунікації, зниження рівня конфліктності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату серед держслужбовців.

Учасники: 30 респондентів, що брали участь у дослідженні.

Критерії ефективності: спрямований на розвинення навичок надання та отримання конструктивного зворотного зв'язку для підвищення ефективності взаємодії та розвитку професійних якостей держслужбовців, допомога учасникам освоїти навички управління змінами та адаптації до нових умов у робочому середовищі, розвинення навичок ефективної комунікації, яка є основою для зниження рівня конфліктності та створення позитивного робочого середовища.

Методичні прийоми: Вправи, тестування, лекційний матеріал, проблемні ситуації, обговорення.

Тривалість: 9 модулів (занять) по 1 годині.

Для покращення комунікації, зниження рівня конфліктності та формування безконфліктної взаємодії серед держслужбовців була розроблена комплексна програма тренінгу «Формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужбовців». Програма складається з дев'яти модулів, кожен із яких має на меті розвиток конкретних навичок і знань, необхідних для формування безконфліктної взаємодії.

Структура тренінгу:

Модуль 1: Вступ до тренінгу та встановлення цілей.

Модуль 2: Розуміння конфліктів та їх причин.

Модуль 3: Стратегії управління конфліктами.

Модуль 4: Ефективна комунікація.

Модуль 5: Побудова команди та взаємодія.

Модуль 6: Мотивація та визнання досягнень.

Модуль 7: Управління стресом та емоціями.

Модуль 8: Розробка індивідуальних та колективних планів дій.

Модуль 9: Заключне заняття та оцінка ефективності тренінгу.

Модуль 1. Вступ до тренінгу та встановлення цілей.

Мета заняття: Ознайомити учасників з програмою та метою тренінгу, визначити очікування та цілі учасників, створити позитивну атмосферу для навчання.

Структура заняття: привітання, слово тренера з ознайомленням з програмою та метою і програмою тренінгу, представленням тем та цілей кожного модуля (10 хвилин), коротке представлення учасників (ім'я, посада) (5 хвилин), виконання вправи 1 «Ім'я та рух» (10 хвилин), вправи 2 «Друкарська машинка» (10 хвилин), вправи 3 (10 хвилин) та вправи 4 «Моя мета» (10 хвилин), групова дискусія «Поняття безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців, та її важливість» (5 хвилин), підсумок та рефлексія (5 хвилин), коротке обговорення вражень від першого заняття та відповіді на запитання (5 хвилин), завдання домашнього завдання (5 хвилин).

Встановлення правил взаємодії, формування правил поведінки під час тренінгу: бути активним; говорити від себе, тільки про себе, свої переживання; бути відвертим і відкритим; бути толерантним; дотримуватися відведеного часу; один говорить - інші слухають; обговорювати дію, а не людину; таємниця.

Вправа 1: Ігрова вправа на знайомство: «Ім'я та рух»(10 хвилин)[9].

Мета вправи: створення позитивної атмосфери та полегшення знайомства між учасниками.

Інструкції: учасники стають в коло і кожен учасник називає своє ім'я та виконує рух, який потім повторюють всі наступні учасники, продовжується до завершення кола.

Вправа 2: «Друкарська машинка» (10 хвилин)[9].

Мета вправи: покращити атмосферу в групі.

Інструкції: Учасникам загадується народне прислів'я «Немає людини, немає проблем». Букви, з яких складається вислів, розподіляються між членами групи. Потім фраза повинна бути сказана як можна швидше, причому, кожен називає свою букву, а в проміжках між словами всі аплодують в долоні.

Вправа 3 (10 хвилин) [3].

Мета: визначити очікування учасників від тренінгу.

Інструкції: учасники стоять у коло і кожен учасник відповідає на прості питання тренера: «Навіщо сюди прийшов?», «Чого очікуєте від тренінгу?», «Чи є якісь побоювання?». Вправу закінчено тоді, коли висловиться кожен з учасників.

Вправа 4: «Моя мета» (10 хвилин) [3].

Інструкції: Кожен учасник пише свої особисті цілі для участі в тренінгу, надалі пропонується поділитись викладеними цілями в малих групах (3-4 особи). Запропоновані питання для обговорення: Які ваші основні цілі для участі в цьому тренінгу? Які навички ви хотіли б розвинути? Які очікування ви маєте щодо результатів тренінгу?

Надалі пропонується групова дискусія: «Важливість безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців». Запропоновані питання для обговорення: що таке безконфліктна взаємодія в середовищі держслужбовців? Чому безконфліктна взаємодія важлива в колективі держслужбовців? Які переваги приносить безконфліктна взаємодія для колективу та організації? Які наслідки можуть виникнути у колективі через наявність конфліктів?

Підсумок та рефлексія. Коротке обговорення вражень від першого заняття. Відповіді на запитання.

Домашнє завдання: підготувати коротке есе (100-150 слів) про власні очікування від тренінгу та основні цілі, які хотіли б досягти.

Модуль 2. Розуміння конфліктів та їх причин.

Мета заняття: Визначити поняття конфлікту та розглянути основні види та причини конфліктів у професійному середовищі. Навчити ідентифікувати фактори, що сприяють виникненню конфліктів.

Структура заняття: вступна частина, короткий огляд теми та мети заняття (5 хвилин), міні-лекція: «Що таке конфлікт та чинники його виникнення в середовищі держслужбовців» (5 хвилин), вправа 1 (15 хвилин), вправа 2 (15 хвилин), вправа 3 (20 хвилин), підсумок та рефлексія, коротке обговорення вражень від заняття та завдання домашнього завдання (5 хвилин).

Текст міні-лекції «Що таке конфлікт та чинники його виникнення в середовищі держслужбовців»:

Конфлікт - це ситуація, коли дві або більше сторони мають протилежні інтереси, цілі або погляди, що призводить до напруженості та взаємного непорозуміння.

Конфлікти в професійному середовищі є природним явищем і можуть виникати у будь-якій сфері діяльності. Однак в умовах державної служби, де робота пов'язана з високою відповідальністю, суспільними очікуваннями та специфічними завданнями, конфлікти набувають особливого значення. Державна служба є складною системою, яка поєднує різні функціональні ролі, позиції та обов'язки. Кожен держслужбовець має власні цінності, установки, комунікативні стилі та професійний досвід, що може призводити до зіткнення інтересів та точок зору [20]. У професійному середовищі конфлікти можуть виникати через різні причини, такі як нерозуміння ролей, конкуренція за ресурси, комунікаційні бар'єри, різні стилі роботи тощо. Розуміння природи конфліктів допомагає ефективно їх вирішувати та запобігати їх ескалації.

Останні дослідження, зокрема ті, що проведені OSCE [22], КПП [15], а також висвітлені на платформі mego.info, вказують на важливість системного підходу до аналізу конфліктів у державній службі. Визначення та аналіз чинників виникнення конфліктів серед держслужбовців допомагає краще розуміти основні джерела напруги та, відповідно, розробляти стратегії для їх попередження і вирішення. Основними чинниками конфліктів у державній службі є організаційні, психологічні, соціально-культурні, комунікативні та

зовнішні фактори. Кожен із цих чинників має власні особливості та потенційний вплив на рівень конфліктності, а їх комплексне розуміння сприяє створенню здорового робочого середовища та підвищенню ефективності державної служби [21].

Вивчення конфліктів у середовищі держслужбовців має велике значення з кількох причин. По-перше, конфлікти можуть негативно впливати на робочий процес, знижувати ефективність виконання завдань і сповільнювати процес прийняття рішень. По-друге, вони можуть погіршувати моральний стан працівників, знижуючи їхню мотивацію та лояльність до організації. По-третє, у сфері державної служби конфлікти можуть впливати не лише на внутрішню роботу установи, а й на якість обслуговування громадян та суспільне сприйняття державних інституцій. Таким чином, дослідження причин конфліктів і розробка механізмів для їх подолання є важливим кроком до підвищення професійної компетентності, стабільності та стійкості державної служби.

В цілому, організаційні чинники впливають на формування робочого середовища та визначають якість взаємодії між працівниками. Відсутність чіткої структури, неефективна комунікація, конкуренція за ресурси та невідповідність компетенцій можуть створювати складні ситуації, які перешкоджають ефективній роботі та сприяють виникненню конфліктів. Це негативно впливає не лише на морально-психологічний клімат у колективі, але й на загальну продуктивність та репутацію державної служби [17].

Вправа 1. «Ідентифікація конфліктів» (15 хвилин) [21].

Інструкції: учасники діляться на пари, один учасник розповідає про свій професійний досвід або конфліктну ситуацію протягом 3 хвилин, інший активно слухає без перебивань. Після виступу, слухач перефразовує почуте та задає уточнюючі питання.

Після виступу по черзі кожної пари пропонується групове обговорення за питаннями: «Як ви почувалися під час активного слухання?», «Чи було важко утриматися від перебивань?», «Чи вважаєте, що озвучена ситуація є дійсно конфліктною?», «Що в даній ситуації є чинником виникнення конфлікту?»

Вправа 2: «Якби...., я став би...» (15 хвилин)[21].

Мета вправи: розвиток навичок швидкого реагування на конфліктну ситуацію.

Інструкції: учасники встають у коло, один із них називає умову (типову конфліктну ситуацію в колективі) наприклад: «Якби мені колеги по роботі повідомили, що один з колег розповсюджує про мене неправдиву особисту інформацію, я ...». Наступний учасник, що стоїть поруч, продовжує речення. Далі йде групове обговорення всіх озвучених ситуацій та з'ясування, чи прийнятні ті реагування на конфліктну ситуацію, які були озвучені. Також пропонується обговорити, які конфлікти найбільше зустрічаються в колективі, які причини їх виникнення, хто як реагує на конфлікти і які наслідки різного виду реакцій.

Вправа 3 (20 хвилин) [9].

Мета вправи: відпрацювання умінь і навичок попереджувати конфлікти.

Інструкції: Учасники розподіляються в групи по три чоловіка. Протягом 5 хв. Кожна трійка придумує сценарій, в якому двоє учасників представляють конфліктуючі сторони – наприклад, керівника відділу та підлеглого, який прострочив виконання поставленого завдання, і які сваряться, а третій виконує роль миротворця, арбітра. Після закінчення вправи здійснити групове обговорення, як учасники почувалися під час виконання вправи, та чи всі згодні з стратегіями вирішення конфлікту, які були використані учасниками – арбітрами. Надалі пропонується вислухати всі запропоновані стратегії від учасників, та вирішити, яка стратегія найбільш прийнятна для тієї чи іншої ситуації. Також після перегляду сцен кожен учасник повинен визначити пару та арбітра, які найбільш сподобались і обґрунтувати чому.

Підсумок та рефлексія. Коротке обговорення вражень від заняття. Відповіді на запитання.

Домашнє завдання: Спостерігати та записувати приклади конфліктів на роботі протягом тижня, визначаючи їхні причини та способи вирішення.

Модуль 3. Стратегії управління конфліктами.

Мета заняття: Ознайомити учасників з різними стилями управління конфліктами. Навчити обирати найбільш ефективні стратегії для вирішення конфліктів. Практикувати застосування цих стратегій у різних ситуаціях.

Структура заняття: вступна частина, короткий огляд теми та мети заняття (5 хвилин), міні-лекція: «Стратегії управління конфліктами» (10 хвилин), вправи 1-2 (30 хвилин), підсумок та рефлексія, коротке обговорення вражень від заняття та завдання домашнього завдання (10 хвилин).

Текст міні-лекції:

Конфлікт - це обставина, за якої інтереси, цінності чи потреби сторін не співпадають, що викликає напругу або протистояння. Основними причинами конфліктів є різниця в цілях, непорозуміння, обмеженість ресурсів, а також розбіжності у цінностях або підходах.

Стратегії управління конфліктами - це методи або способи вирішення ситуацій, у яких виникають розбіжності між інтересами, цілями чи позиціями кількох сторін, що спричиняє суперечки чи напруженість. Вибір відповідної стратегії залежить від конкретних обставин, рівня емоційної напруги, важливості взаємин і цілей сторін.

Виокремлюють основні стратегії управління конфліктами – це ухилення, пристосування, конкуренція, компроміс та співпраця.

Алгоритм вирішення конфліктів включає в себе: чітке розуміння причини конфлікту; аналіз інтересів сторін з метою з'ясування що насправді важливо для кожної сторони; обрати стратегію, яка найкраще відповідає ситуації; відкрита та конструктивна комунікація; спільна розробка плану дій задля пошуку рішення; перевірка ефективності обраного рішення щоб дати оцінку результатам.

Для ефективного управління конфліктами необхідно залишатись спокійними та контролювати свої емоції, бути уважним слухачем без осуду, визначити інтереси сторін, не тільки позиції, максимально уникнути звинувачень і зосередитись на вирішенні проблеми, для вираження своїх думок доцільно використати «Я-висловлювання».

Існує кілька ефективних способів управління конфліктними ситуаціями, які поділяються на структурні та міжособистісні методи.

Структурні методи базуються на впливі через організаційні чинники й орієнтовані на запобігання виникненню або усунення причин конфлікту, зменшення напруги та ліквідацію джерел суперечок. Вони спрямовані на недопущення ескалації конфлікту та вирішення проблем, пов'язаних із неправильним розподілом повноважень, організацією праці або недосконалими системами стимулювання. До таких методів відносяться:

- чітке визначення вимог до виконання роботи є одним із найефективніших методів запобігання дисфункціональним конфліктам. Для цього важливо окреслити очікувані результати як для кожного співробітника, так і для підрозділу в цілому. Слід уточнити такі аспекти: рівень необхідних результатів, процес передачі та отримання інформації, систему повноважень і відповідальності. Важливо також встановити та пояснити політики, процедури й правила, а також чітко розподілити права, обов'язки, повноваження й відповідальність працівників;

- застосування координаційних та інтеграційних механізмів є одним із ключових способів управління конфліктами. Одним із найпоширеніших механізмів є ланцюг команд. Як зазначали М. Вебер та представники адміністративної школи, ієрархія повноважень сприяє впорядкуванню взаємодії, прийняття рішень і руху інформації в організації. У разі розбіжностей між двома чи більше підлеглими конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього спільного керівника, який прийме остаточне рішення. Принцип єдиноначальності спрощує використання ієрархічної структури для вирішення конфліктів, оскільки підлеглий чітко розуміє, чийм рішенням він має слідувати;

- застосування загально-організаційних комплексних цілей полягає у розробці та уточненні загальних орієнтирів для об'єднання зусиль усіх співробітників задля їх досягнення. Спільна мета організації об'єднує працівників та структурні підрозділи, виконуючи роль колективного мотивуючого і змістоутворюючого чинника, що спрямовує людей на співпрацю. Така мета має бути не лише чітко визначеною та деталізованою, але

й передбачати колективну відповідальність. Це означає, що кожен працівник відповідає як за виконання власного завдання, так і, в меншій мірі, за результати роботи команди, відділу чи підрозділу;

- використання системи санкцій, винагород і покарань спрямоване на стимулювання внеску працівників у досягнення загально-організаційних цілей. Система має заохочувати тих, хто активно підтримує діяльність організації, допомагає колегам і виявляє відповідальність за спільну справу. Таких працівників варто мотивувати преміями, подяками, почесними відзнаками або кар'єрним зростанням. Водночас байдужі чи недбайливі співробітники повинні відчувати певні наслідки своєї поведінки, наприклад, відсутність винагород чи інші стимули до змін. Отже, важливо заохочувати відданість організації та створювати перепони для егоїзму й байдужості до її цілей.

Міжособистісні (персональні) методи спрямовані на врегулювання конфлікту шляхом впливу на поведінку його учасників. Вони передбачають здатність організовувати свою поведінку так, щоб висловлювати свою точку зору без провокування захисної реакції опонента.

До цієї групи методів належать:

- застосування влади та санкцій: використання заохочень чи покарань безпосередньо щодо учасників конфлікту для регулювання їхньої поведінки;
- мотиваційні заходи: вплив на потреби та інтереси працівників адміністративними способами, наприклад, підвищення по службі заслуженого працівника або направлення на навчання співробітника, який «переріс» свою посаду;
- переконання - включає в себе проведення роз'яснювальної та виховної роботи, надання психологічної допомоги для вирішення конфлікту;
- зміна складу учасників конфлікту: переміщення працівників всередині організації, звільнення або стимулювання добровільного складання повноважень;
- вступ керівника до конфлікту: залучення керівника як арбітра чи експерта, який сприяє пошуку компромісів і досягненню згоди. Цей підхід відомий як експертний і широко застосовується;

- знаходження спільних інтересів: як відзначали Р. Фішер і В. Урі, примирення інтересів дає кращі результати, ніж зосередження на позиціях, адже за протилежними позиціями часто криються як суперечливі, так і спільні інтереси. Вирішення конфлікту можливе через пошук точок перетину цих інтересів.

Ці методи дозволяють не лише усунути конфлікт, але й зміцнити взаємини між учасниками та створити основу для співпраці.

Отже, успішне управління конфліктами полягає не в уникненні розбіжностей, а у формуванні умов для їх продуктивного вирішення. Застосування відповідних стратегій допомагає зміцнити довіру, покращити взаємовідносини та досягти спільних цілей.

Виділяють п'ять основних стилів поведінки у конфлікті:

Конкуренція - активне відстоювання своєї позиції, навіть на шкоду іншим, особа прагне досягти власних цілей будь-якою ціною. Позитивною ознакою конкуренції є ефективність для швидких рішень та відстоювання своєї думки. Негативна ознака - може спричинити напругу у стосунках.

Співпраця - пошук рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін. Позитивною ознакою співпраці є створення довгострокових і взаємовигідних рішень. Негативна ознака - потребує часу та зусиль.

Компроміс - це коли кожна сторона йде на часткові поступки. Переваги компромісу - збереження балансу інтересів та швидке вирішення конфлікту. Негативна сторона компромісу проявляється в тому, що ні одна з сторін не отримує повного задоволення.

Уникання (ухилення) - особа прагне уникнути конфлікту, не вирішуючи проблему, або ігнорує проблему. Позитивна ознака – підходить для несуттєвих питань або якщо емоційна напруга занадто висока. Негативна сторона в тому, що проблема залишається невирішеною, можливе накопичення напруги.

Пристосування - особа віддає перевагу інтересам іншої сторони на шкоду власним, тобто це поступка інтересам іншої сторони. Позитивна ознака пристосування - підходить, якщо збереження стосунків важливіше, ніж власна вигода. Негативна ознака - власні інтереси знехтувані, що створює ризик

незадоволення.

Вправа 1. Групове обговорення з метою визначення власного стилю управління конфліктами (15 хвилин)[9].

Інструкції: Тренером задається перелік питань, кожен учасник по черзі відповідає на кожне питання та записує свою відповідь на питання. Після отримання всіх відповідей від всіх учасників на питання, кожен читає свої записи та робить висновок, до якого ж стилю управління конфліктами він більш схильний: конкуренція, співпраця, уникання, пристосування чи компроміс.

Перелік питань, на які пропонується відповісти:

- чи докладаєте зусиль щоб досягти свого?
- чи відкладаєте вирішення питання, щоб вирішити його згодом?
- чи надаєте ви можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання?
- чи намагаєтесь ви знайти компромісне рішення?
- чи жертвуєте ви своїми інтересами заради інтересів іншої людини?
- в конфліктній ситуації зазвичай узгоджуючи спірну ситуацію ви шукаєте підтримки іншого чи намагаєтесь зробити все, щоб уникнути напруженості?
- чи часто в конфлікті ви доводите іншому про переваги своїх поглядів?

Вправа 2 (15 хвилин) [3].

Мета: розвинути навички вибору відповідної стратегії управління конфліктами залежно від контексту.

Інструкції: Розділити учасників на групи по 4-5 осіб. Кожна група учасників від тренера отримує конфліктну ситуацію, наприклад: співробітник некоректно підготував лист з некоректними даними, як результат – з установи, на яку направлявся лист, надійшов негативний письмовий відгук, який став причиною між виконавцем листа, начальником відділу та заступником керівника який курує вказаний напрямок роботи. Група обирає стиль управління конфліктом для його вирішення та розігрується ситуація з використанням обраного стилю. Після перегляду всіх розіграних ситуацій пропонується групове обговорення за наступними питаннями: чому саме такий

стиль управління був обраний командою та обґрунтування вибору стилю?; чи можливі в кожному даному випадку використання інших стилів?; який самий ефективний стиль управління конфліктом в кожній конкретній розіграній ситуації?

Підсумок та рефлексія. Обговорення основних висновків заняття. Відповіді на запитання учасників.

Домашнє завдання: спостерігати та записувати випадки конфліктів на роботі, визначаючи використовувані сторонами стилі управління.

Модуль 4. Ефективна комунікація

Мета заняття. Розвинути навички ефективної комунікації. Навчити активного слухання та розпізнавання невербальних сигналів. Покращити комунікативні навички для зменшення ризику виникнення конфліктів.

Структура заняття: вступна частина, короткий огляд теми та мети заняття (5 хвилин), міні-лекція: «Ефективна комунікація» (10 хвилин), вправа 1 (10 хвилин), вправа 2 (10 хвилин), вправа 3 (10 хвилин), вправа 4 (10 хвилин), підсумок та рефлексія, коротке обговорення вражень від заняття та завдання домашнього завдання (5 хвилин).

Текст міні-лекції:

Спілкування між людьми - це складний і багатогранний процес. Його неефективність може бути спричинена відсутністю або недостатнім розвитком певних комунікативних навичок, наприклад, уміння діяти відповідно до конкретної ситуації. Крім того, причиною труднощів у спілкуванні часто стає низький рівень самоконтролю, коли людина не здатна впоратися зі своєю збудженістю, імпульсивністю чи агресією. Навчання самоконтролю триває протягом усього життя і часто супроводжується помилками та розчаруваннями, які формують наш досвід.

При передаванні інформації існує два напрями психологічної взаємодії партнерів:

- пов'язаний із сприйняттям і розумінням змісту повідомлень (з більшою довірою сприймають повідомлення від людини з привабливим зовнішнім виглядом);

- пов'язаний із сприйняттям і розумінням особистості партнера.

До видів психологічного впливу передусім належать: переконання, зараження, навіювання, наслідування.

Переконання - метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. Як спосіб психологічного впливу, переконання спрямоване на зняття своєрідних фільтрів на шляху інформації до свідомості і почуттів людини. Його використовують для перетворення інформації, котра повідомляється, на систему установок і принципів індивіда.

Зараження - психологічний вплив на особистість у процесі, спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Сильним каталізатором емоційного збудження стають вибухи емоцій, викликані позитивним чи негативним станом людей (плач, заразливий сміх).

Навіювання, або сугестія (лат. - навіювання) - процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел. Основою ефективності навіювання є довіра. Джерелом навіювання можуть бути знайомі і незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти розпорядження, наказ, пораду і відповідно до них діяти.

Наслідування - процес орієнтації на певний приклад, взірць, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Наслідування є емоційно і раціонально спрямованим актом. Буває воно як свідомим, так і несвідомим.

Наслідування - один із важливих механізмів соціалізації особистості, способів її навчання і виховання. Особливе значення воно має у розвитку дитини.

Ефективна комунікація - це обмін інформацією таким чином, щоб всі учасники розуміли один одного правильно. Вона включає не лише вербальну, а й невербальну складову.

Активне слухання передбачає повну увагу до співрозмовника, підтвердження розуміння через запитання та перефразування.

Невербальна комунікація включає жести, міміку, тон голосу та інші невербальні сигнали, які можуть значно впливати на сприйняття повідомлення.

Бар'єри ефективної комунікації включають відволікання, упередженість, емоційні реакції та недостатнє висловлення думок. Для подолання цих бар'єрів важливо розвивати навички активного слухання, ясного висловлення своїх думок та емоцій, а також навчитися розпізнавати невербальні сигнали.

Вправа 1 (10 хвилин) [17].

Мета. Розвиток навичок активного слухання та підвищення обізнаності про важливість слухання в комунікації.

Інструкції: Учасники діляться на пари. Один учасник розповідає про свій професійний досвід або конфліктну ситуацію протягом 3 хвилин, інший активно слухає без перебивань. Після виступу, слухач перефразовує почуте та задає уточнюючі питання. Надалі пропонується групове обговорення та тренером слухачеві задаються наступні питання: Як ви почувалися під час активного слухання? Чи було важко утриматися від перебивань? Чи важко було перефразовувати почуту інформацію, якщо важко, то чому?

Вправа 2 (10 хвилин) [17].

Мета: визначити, чи може конфліктна ситуація впливати на почуття особистості.

Інструкції: тренер вказує про конфліктну ситуацію, наприклад в трамваї між пасажирами, які прагнуть зайняти вільне місце. Просить учасників по черзі продемонструвати різний ступінь конфлікту, зобразивши різні почуття, які викликала конфліктна ситуація. Далі пропонується групове обговорення, під час якого визначають, які почуття учасників найчастіше проявились під час

конфліктної ситуації.

Вправа 3. Невербальна комунікація (10 хвилин) [3].

Мета. Усвідомлення важливості невербальної комунікації та її впливу на розуміння повідомлень.

Інструкції: Учасники розділяються на групи по 4-5 осіб. Кожна група обирає сценку з професійної ситуації та розіграє її лише за допомогою невербальних сигналів, не повідомляючи іншим учасникам обрану сценку. Після перегляду інші групи намагаються інтерпретувати відтворену ситуацію. Надалі пропонується групове обговорення

Вправа 4 (10 хвилин). Розігрування сценок: ефективна – неефективна комунікація [3].

Мета: порівняння ефективної та неефективної комунікації для розуміння їхнього впливу на результати взаємодії.

Інструкції: розділити учасників на групи по 5-6 чоловік. Кожна група розіграє дві версії тієї ж ситуації: одну з використанням ефективної комунікації, іншу – з її відсутністю. Після виступу кожної пари проводиться обговорення відмінностей та їхніх наслідків. Питання, які пропонуються для обговорення: Які були ключові відмінності між двома версіями комунікації? Як ефективна комунікація вплинула на результат ситуації?

Підсумок та рефлексія. Обговорення основних висновків заняття. Відповіді на запитання учасників (5 хвилин).

Домашнє завдання: практикувати активне слухання у щоденній роботі.

Модуль 5. Побудова команди та взаємодія

Мета заняття: Розвинути навички командної роботи. Ознайомити з етапами формування команди. Підвищити рівень довіри та взаєморозуміння серед учасників.

Структура заняття: вступна частина (5 хвилин), короткий огляд теми заняття, мета та очікувані результати, міні-лекція «Важливість командної роботи» (10 хвилин), вправи, підсумок та рефлексія, обговорення основних висновків заняття, домашнє завдання.

Текст міні-лекції:

Ефективна командна робота є ключовим фактором успіху в професійному середовищі. За моделлю Брюса Такмана, команда проходить кілька етапів формування:

- формування - встановлення зв'язків, визначення ролей та цілей;
- штурм - виникнення конфліктів, випробування меж та ролей;
- нормування - вирішення конфліктів, встановлення норм та правил співпраці;
- виконання - ефективна взаємодія, досягнення поставлених цілей;
- розпад - завершення роботи команди, оцінка досягнень.

Кожна команда має різні ролі, які допомагають ефективно досягати спільних цілей: лідер - керує командою, визначає напрямок та мотивує учасників; координатор - організовує роботу, забезпечує взаємодію між учасниками; виконавець - виконує конкретні завдання, підтримує роботу команди; креативний «думатель» - пропонує нові ідеї, сприяє інноваціям; аналітик - аналізує інформацію, визначає проблеми та пропонує рішення.

Ефективність і продуктивність команди залежить від її злагодженості, коли кожен член колективу чітко усвідомлює свої можливості, розуміє поставлені завдання та працює над їхнім виконанням у гармонії з іншими. Успішна робота - це не прагнення виконати все самотужки, а спільна праця, заснована на синергії. Сила команди полягає у вдалому поєднанні різних навичок, поглядів і підходів до вирішення завдань. Кожен зосереджується на тому, що робить найкраще, а можливі прогалини компенсуються спільними зусиллями колективу.

Робота в колективі мотивує, надихає та сприяє підвищенню взаємної відповідальності, створюючи атмосферу, де люди вчаться одне в одного і застосовують здобуті знання для досягнення спільних цілей. Саме тому командна орієнтованість - це ключовий soft skill, необхідний у будь-якій сфері діяльності та на будь-якому рівні посади.

Компанії очікують від співробітників ефективної взаємодії в колективі, яка сприяє досягненню поставлених завдань. У злагодженій команді її члени

доповнюють одне одного, гнучко змінюються ролями, легко знаходять спільну мову та підхоплюють ідеї колег, розвиваючи їх разом.

Щоб краще зрозуміти суть командної роботи, варто виділити її основні характеристики:

- спільність: команда - це не просто набір окремих частин, а єдине ціле, де кожен учасник доповнює іншого, формуючи структуровану і згуртовану групу;
- чітке позиціонування: кожен член команди усвідомлює загальну картину, стратегічні цілі, має закріплені за ним завдання та несе відповідальність за їх виконання;
- ефективна комунікація: у команді панують чесність і відкритість, учасники готові вирішувати конфлікти на ранніх етапах їх виникнення;
- автономність: команда є самостійним елементом в організаційній структурі, вона має налагоджені канали взаємодії з керівництвом і іншими групами, але зберігає контроль над внутрішніми процесами;
- синергія: результат спільної роботи команди значно перевищує сукупність результатів окремих учасників, робота в команді дозволяє досягати більшого, ніж працюючи індивідуально.

Отже, командна робота - це не просто взаємодія людей, які працюють в одній організації чи над спільним особи. Це, передусім, співпраця окремих працівників, яка охоплює різноманітні сфери й завдання. Командна робота - це спільна діяльність групи людей, спрямована на вирішення конкретної задачі, де команда виступає як автономна «одиниця» у структурі організації, а визначення та розуміння ролей в команді сприяє покращенню взаємодії та зменшенню конфліктів у колективі.

Вправа 1. Визначення ролей в команді (10 хвилин) [21]

Мета: допомогти учасникам усвідомити свої сильні сторони та ролі, які вони можуть виконувати в команді.

Інструкції: учасники отримують опис різних ролей у команді, які були наведені в міні-лекції. Кожен учасник обирає роль, яка найбільше відповідає його сильним сторонам. Надалі пропонується групове обговорення, під час

якого учасники по черзі діляться вибраними ролями в групі та обговорюють їхню важливість. Питання, які пропонуються для обговорення: Яку роль ви обрали та чому? Як ваша роль може допомогти команді досягти її цілей? Які навички необхідні для виконання цієї ролі ефективно?

Вправа 2 (командне завдання задля спільного вирішення проблем (10 хвилин) [3].

Мета: практикувати командну роботу та взаємодію для досягнення спільних цілей.

Інструкції: розділити учасників на малі команди (4-5 осіб). Кожна команда отримує завдання: вирішити певну професійну проблему або розробити проект. Після виконання завдання кожна команда презентує свої рішення іншим. Питання для обговорення: Як команда організувала роботу над завданням? Які труднощі виникли та як вони були подолані? Які ролі виконували учасники команди?

Вправа 3. Обговорення сильних та слабких сторін команди (10 хвилин)

Мета. Усвідомлення сильних сторін для їх подальшого використання та виявлення слабких місць для їхнього покращення [21].

Інструкції: Кожна команда обговорює свої сильні та слабкі сторони, які проявились під час виконання попередньої вправи. Записують висновки та пропозиції щодо покращення подальшої роботи команди. Питання, які пропонуються для обговорення: Які були найсильніші сторони вашої команди? Які слабкі сторони були виявлені? Як можна покращити роботу команди у майбутньому?

Вправа 4. Вправа на довіру «Довірчі падіння» (10 хвилин) [17]

Мета: розвиток довіри між учасниками та підвищення рівня взаєморозуміння.

Інструкції: Учасники діляться на малі групи 2-3 чоловіки. Один учасник закриває очі та падає назад, а інші ловлять його. Після кожного виконання проводиться обговорення відчуттів та важливості довіри в команді. Питання для обговорення: Як ви почувалися, коли довіряли іншому учаснику? Що ви зрозуміли про важливість довіри в командній роботі?

Підсумок та рефлексія. Обговорення основних висновків заняття. Відповіді на запитання учасників (5 хвилин).

Модуль 6. Мотивація та визнання досягнень

Мета заняття: розглянути важливість мотивації у професійному середовищі, ознайомити з методами мотивації та визнання досягнень працівників, розробити стратегії підвищення мотивації та визнання в колективі.

Структура заняття: вступна частина (5 хвилин), короткий огляд теми заняття, мета та очікувані результати, міні-лекція «Мотивація та визнання досягнень» (10 хвилин), вправи 1-4 (40 хвилин), підсумок та рефлексія, обговорення основних висновків заняття, відповіді на запитання учасників (5 хвилин), домашнє завдання.

Текст міні-лекції:

Мотивація - це внутрішнє прагнення досягти певних цілей, яке стимулює поведінку працівників. Вона є ключовим чинником ефективності роботи та задоволеності працівників.

Мотивація - це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання працівника чи колективу до досягнення як індивідуальних, так і спільних цілей підприємства. Ефективна система мотивації має формувати усвідомлене ставлення до праці, яка є не лише джерелом матеріальної винагороди, але й інструментом для саморозвитку, професійного та кар'єрного зростання.

При виборі моделей і методів мотивації важливо враховувати, що підхід, який спрацював для одного працівника в конкретній ситуації, може не мати такого ж ефекту в інших умовах чи для іншої людини. Тому моделі мотивації необхідно будувати на основі багатофакторного підходу.

Основні моделі мотивації можна класифікувати так:

- змістовні моделі мотивації (теорія потреб А. Маслоу): фізіологічні потреби; потреби в безпеці та захищеності; соціальні потреби; потреби у повазі; потреби в самореалізації.

- процесуальні моделі мотивації (теорія очікувань В. Врума): співвідношення зусиль і результатів; співвідношення результатів праці та винагороди; рівень задоволеності отриманою винагородою.

- процесуальні моделі мотивації (теорія справедливості Дж. Адамса): оцінка справедливості винагороди в порівнянні з іншими працівниками.

Методи мотивації можна поділити на такі категорії:

- прямі економічні методи: підрядна форма оплати; погодинна оплата праці; оплата навчання; премії за раціоналізаторські пропозиції; участь у розподілі прибутків;

- непрямі економічні методи: пільгове харчування; знижки на житло та транспорт; додаткові виплати за тривалий стаж роботи.

- міжособистісні методи: можливість працювати за гнучким графіком; забезпечення охорони праці; кар'єрне зростання; залучення до ухвалення рішень на вищих рівнях управління.

Таким чином, важливість визнання досягнень в колективах має велике значення, тому що мотивує працівників, підвищує їхню самооцінку та відданість організації. Воно може бути як формальним (нагороди, грамоти), так і неформальним (похвала, публічне визнання).

Вправа 1. Групове обговорення мотиваційних факторів (10 хвилин) [17].

Мета: усвідомлення основних мотиваційних факторів для кожного учасника.

Інструкції: учасники діляться на малі групи. Кожна група обговорює, які фактори мотивують їх найбільше на роботі та представляють результати групових обговорень.

Питання, які пропонуються для обговорення: Які мотиваційні фактори є найбільш важливими для вас? Як ці фактори впливають на вашу продуктивність та задоволеність роботою?

Вправа 2. Групова вправа «Розробка плану визнання досягнень у колективі (20 хвилин) [21].

Мета: розробка конкретних стратегій визнання, які можуть бути впроваджені в колективі.

Інструкції: учасники працюють в групах по 4-6 осіб та створюють план визнання досягнень працівників. Учасникам рекомендується включити різні методи визнання: нагороди, публічне визнання, зворотний зв'язок тощо. Надалі представникам груп пропонується представити план, після чого пропонується групове обговорення їхньої ефективності.

Вправа 3. Визначення власних мотиваторів (10 хвилин) [3]

Мета. Усвідомлення власних потреб та мотиваторів для подальшого їхнього задоволення.

Інструкції: Кожен учасник визначає свої особисті мотиватори, письмово викладає їх у список та ділиться з партнером. Надалі пропонується групове обговорення щодо того, як організація може краще задовольнити ці мотиватори. Під час обговорення також пропонуються наступні питання: Які ваші найважливіші мотиватори? Як ваша робота може бути змінена для кращого задоволення цих мотиваторів?

Вправа 4. Створення системи нагород (10 хвилин) [9].

Мета: розробка ефективної системи нагород, яка стимулюватиме працівників та покращить їхню мотивацію.

Інструкції: учасники працюють в групах по 5-6 осіб та здійснюють розробку системи нагород та визнання для працівників. Тренером пропонується командам включити в систему різні типи нагород: матеріальні, нематеріальні, символічні. Надалі представники кожної групи по черзі здійснюють презентацію систем нагород та пропонується групове обговорення їхніх переваг та недоліків.

Підсумок та рефлексія. Обговорення основних висновків заняття. Відповіді на запитання учасників (5 хвилин), домашнє завдання: впровадити одну з розроблених стратегій визнання досягнень у своїй роботі та записати результати.

Модуль 7. Управління стресом та емоціями.

Мета заняття: Розглянути вплив стресу на професійну діяльність. Ознайомити з техніками управління стресом та емоціями. Розвинути навички емоційної регуляції для зменшення ризику виникнення конфліктів.

Структура заняття: вступна частина (5 хвилин), короткий огляд теми заняття, мета та очікувані результати, міні-лекція «Вплив стресу на професійну діяльність. Управління стресом та емоціями» (10 хвилин), вправи 1-4 (40 хвилин), підсумок та рефлексія, обговорення основних висновків заняття, відповіді на запитання учасників (5 хвилин), домашнє завдання.

Текст міні-лекції:

Стрес - це реакція організму на зовнішні або внутрішні подразники, яка може мати як позитивні, так і негативні наслідки. У професійному середовищі стрес може призводити до зниження продуктивності, підвищення ризику виникнення конфліктів, погіршення фізичного та психологічного здоров'я.

Виокремлюють наступні техніки управління стресом:

- релаксаційні техніки: медитація, дихальні вправи, прогресивна м'язова релаксація;
- тайм-менеджмент: планування робочого часу, пріоритизація завдань.
- фізична активність: регулярні вправи, прогулянки;
- підтримка соціальних зв'язків: спілкування з колегами, підтримка від родини та друзів.
- психологічні методи: когнітивно-поведінкова терапія, консультації з психологом.

Вправа 1. Ідентифікація джерел стресу (10 хвилин) [17]

Мета. Усвідомлення особистих джерел стресу та пошук шляхів їхнього подолання.

Інструкції: учасники пишуть список факторів, які викликають у них стрес на роботі. Учасникам пропонується поділитися своїми списками в парах. Надалі пропонується групове обговорення можливих шляхів зменшення цих факторів. Запропоновані питання для обговорення: Які фактори викликають найбільший стрес у вашій роботі? Як ви можете зменшити вплив цих факторів?

Вправа 2. Техніки релаксації (10 хвилин) [17].

Мета: ознайомлення з техніками релаксації та їх практичне застосування.

Інструкції: тренер демонструє базові техніки релаксації (дихальні вправи, м'язова релаксація). Учасники практикують техніки під керівництвом тренера. Надалі пропонується обговорення відчуттів після вправ. Питання для обговорення: Як ви почуваетесь після виконання технік релаксації? Чи можете ви використовувати ці техніки у повсякденній роботі?

Вправа 3. Розробка стратегії управління стресом (10 хвилин).

Мета: розробка практичних стратегій управління стресом у професійному середовищі.

Інструкції: учасники діляться на малі групи, кожна група розробляє стратегію управління стресом для свого колективу. Надалі здійснюється презентація стратегій та обговорення їхньої ефективності. Запропоновані питання для обговорення: Які елементи повинні бути включені в стратегію управління стресом? Як ці стратегії можуть бути впроваджені на практиці?

Вправа 4. Емоційна регуляція (10 хвилин) [21].

Мета: розвиток навичок емоційної регуляції для зменшення ризику виникнення конфліктів.

Інструкції: тренер пояснює концепцію емоційної регуляції, після чого учасникам пропонується працювати в парах, один описує емоційно важку ситуацію, інший пропонує техніки її регуляції. Надалі здійснюється обговорення результатів. Запропоновані питання для групового обговорення: Які техніки регуляції емоцій ви знаходите найбільш ефективними? Як ви можете застосувати ці техніки у своїй роботі?

Підсумок та рефлексія. Обговорення основних висновків заняття. Відповіді на запитання учасників (5 хвилин), домашнє завдання: впровадити одну з технік релаксації у свій щоденний розклад та записати свої відчуття протягом тижня.

Модуль 8. Розробка індивідуальних та колективних планів дій.

Мета заняття: підсумувати отримані знання та навички, розробити індивідуальні та колективні плани дій для покращення соціально-психологічного клімату, оцінити ефективність проведеного тренінгу.

Структура заняття: вступна частина (5 хвилин), резюме пройденого матеріалу (15 хвилин), мета та очікувані результати, вправи 1-4 (40 хвилин), підсумок та рефлексія, обговорення основних висновків заняття, відповіді на запитання учасників (5 хвилин).

Резюме пройденого матеріалу (15 хвилин). Тренером здійснюється підсумок ключових тем тренінгу: розуміння конфліктів, стратегії управління, ефективна комунікація та взаємодія, побудова команди, мотивація та визнання, управління стресом та емоціями. Наголос на важливості інтеграції отриманих знань у повсякденну роботу.

Вправа 1. Створення індивідуальних планів застосування знань (10 хвилин) [3].

Мета: підготувати конкретні дії для впровадження отриманих знань у практику.

Інструкції: кожен учасник розробляє свій індивідуальний план дій, включаючи конкретні кроки для покращення взаємодії та управління конфліктами на роботі. Поділитися планами з партнером для отримання зворотного зв'язку. Питання для обговорення: Які конкретні кроки ви плануєте здійснити для покращення взаємодії з колегами? Як ви будете впроваджувати стратегії управління конфліктами у своїй роботі?

Вправа 2. Групова робота (10 хвилин) [21]

Мета: розробка спільного плану дій для покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструкції: учасники працюють в групах для розробки колективного плану впровадження змін у колективі. Учасникам запропоновано включити в план заходи з покращення комунікації, управління конфліктами, мотивації та визнання. Надалі учасники презентують плани та здійснюється групове обговорення їхньої реалізації. Також пропонуються наступні питання для обговорення: Які заходи ви включили до свого колективного плану? Як ви

будете вимірювати ефективність впроваджених заходів? Які ресурси потрібні для реалізації вашого плану?

Підсумок та рефлексія. Обговорення основних висновків заняття. Відповіді на запитання учасників (5 хвилин).

Модуль 9. Заключне заняття та оцінка ефективності тренінгу.

Мета заняття: оцінити загальний ефект тренінгу, підсумувати отримані знання та навички, визначити подальші кроки для підтримки безконфліктної взаємодії в колективі Житомирської районної державної адміністрації.

Структура заняття: вступна частина (5 хвилин), короткий огляд мети заключного заняття, мета та очікувані результати, вправи, підсумкова дискусія, оцінка ефективності тренінгу (10 хвилин), визначення найактивніших учасників тренінгу та заключне слово.

Тренером пропонується групове обговорення щодо навичок та знань, отриманих під час тренінгу. Визначають, які зміни вони вже впровадили та які планують здійснити в майбутньому. Питання для обговорення: Які ключові знання та навички ви отримали під час тренінгу? Як ці знання допомогли вам у вашій професійній діяльності? Які зміни ви вже впровадили або плануєте впровадити після тренінгу?

Вправа 1. Визначення подальших кроків (10 хвилин)

Мета: визначення конкретних дій для підтримки безконфліктної взаємодії у колективі.

Інструкції: кожен учасник створює список подальших кроків для підтримки безконфліктної взаємодії у своєму колективі, ділиться своїми планами з групою. Надалі пропонується групове обговорення можливих перешкод та способів їх подолання. Питання для обговорення: Які конкретні дії ви плануєте здійснити для підтримки безконфліктної взаємодії? Які ресурси або підтримка вам потрібні для реалізації цих дій?

Вправа 2. Рефлексія та закріплення знань (10 хвилин)

Мета: закріплення отриманих знань та усвідомлення змін у підходах до взаємодії.

Інструкції: учасники пишуть коротке резюме про те, як тренінг змінив їхнє розуміння щодо взаємодії в колективі та управління конфліктами. Пропонується поділитися резюме в групі.

Вправа 3. Зворотний зв'язок (10 хвилин)

Мета: отримати зворотний зв'язок для оцінки ефективності тренінгу та його покращення.

Інструкції: учасники заповнюють анонімні анкети з оцінкою тренінгу, після чого пропонується обговорення загальних вражень та пропозицій щодо покращення майбутніх тренінгів.

Надалі завершальне слово тренера, групове відзначення найактивніших учасників тренінгу та побажання успіху.

Вищевикладена програма тренінгу спрямована на всебічне покращення соціально-психологічного клімату в колективі держслужбовців, зокрема на зниження рівня конфліктності та підвищення рівня безконфліктної взаємодії. Завдяки поетапному підходу та включенню практичних вправ, учасники матимуть змогу не лише отримати теоретичні знання, а й застосувати їх у реальних ситуаціях, що сприятиме ефективній та безконфліктній взаємодії в професійному середовищі держслужбовців.

3.2. Психологічний та статистичний аналіз результатів формувального експерименту

Проблема конфліктів у професійному середовищі, зокрема в державній службі, є надзвичайно актуальною. Успішність виконання завдань держслужбовцями залежить не лише від їхньої компетентності, але й від сприятливої взаємодії, яка впливає на їхнє ставлення до роботи, рівень задоволення та лояльності до організації. Державна служба вимагає високої відповідальності, взаємодії з колегами, здатності до адаптації та ефективного управління конфліктами. Основною метою цього дослідження було виявлення чинників конфліктності в колективі держслужбовців та розробка комплексної

програми соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на зниження рівня конфліктності та формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі.

Для досягнення поставленої мети було обрано комплексний підхід до вивчення соціально-психологічного клімату та індивідуальних характеристик працівників. Вивчення показників до та після проведення тренінгу дозволило проаналізувати вплив тренінгової програми на покращення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня задоволення роботою та зниження конфліктності серед працівників.

Методика Лірі дозволяє провести глибоке дослідження міжособистісних відносин в колективі, розглядаючи такі ключові показники, як ставлення до роботи, взаємодія між колегами, підтримка керівництва та рівень конфліктності (див. табл. 3.1 – 3.2).

Таблиця 3.1

Результати дослідження за методикою діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі (після проведення корекційних заходів)

№п/п	Авто ритар ний	Егоїст ичний	Агре сивн ий	Підоз рілий	Підпоряд ковуєтьс я	Зале жний	Добро зичлив ий	Аль труї сти чна	Домін ація	Дру жел юбні сть
1	4	6	7	0	12	8	6	10	-2.4	4,8
2	9	10	8	2	2	11	7	11	12.6	-1,8
3	9	13	7	4	3	5	8	12	17.2	-1,1
4	8	9	8	11	10	8	10	4	-6.2	-3.3
5	6	8	8	5	6	10	5	7	0.0	4,2
6	14	8	3	12	12	8	7	9	-0.3	1,2
7	12	16	10	4	12	6	11	8	5.3	5,9
8	4	10	10	10	15	11	8	13	0.7	2
9	8	1	7	9	16	13	9	12	-13.1	-0,1
10	6	12	12	0	2	15	13	16	8.4	-1,8
11	11	4	2	8	15	0	10	5	-6.1	-4,3
12	16	6	11	0	16	5	6	10	-1.7	1,7
13	0	13	3	13	12	1	4	9	-4.8	-4,5

14	9	9	7	6	14	7	10	8	-4.6	-0,3
15	13	6	3	6	13	12	10	10	-5.2	-2,3
16	13	16	10	5	3	13	4	0	14.6	-2,5
17	5	4	8	12	0	14	6	0	-6.0	-4,7
18	12	2	0	2	8	0	6	11	5.3	-6,9
19	16	7	5	9	8	9	1	9	-2.8	0,1
20	5	5	8	2	4	11	13	14	3.2	1,9
21	6	13	4	11	4	15	2	7	-3.1	3,4
22	5	2	6	0	4	13	14	4	-2.4	-3,4
23	6	0	10	12	4	6	7	8	-6.0	-4,8
24	9	14	9	7	1	12	5	10	10.6	-3,3
25	11	4	8	15	8	0	6	11	-3.9	0,5
26	5	9	6	8	8	4	9	1	-1.4	-6,5
27	5	16	14	14	16	10	7	0	-5.9	-4,1
28	6	10	15	3	4	2	4	6	4.3	-0,3
29	4	7	5	9	7	6	8	7	-2.2	-0,8
30	3	15	6	7	12	5	3	11	-1.1	-3.2
середнє	7,30	8.00	7,37	7,23	7,07	8,87	7,40	7,13	0,48	-1,14

Для наочного відображення розподілу середніх результатів дослідження методикою Т. Лірі після тренінгу було сформовано діаграму (див. рис. 3.1).

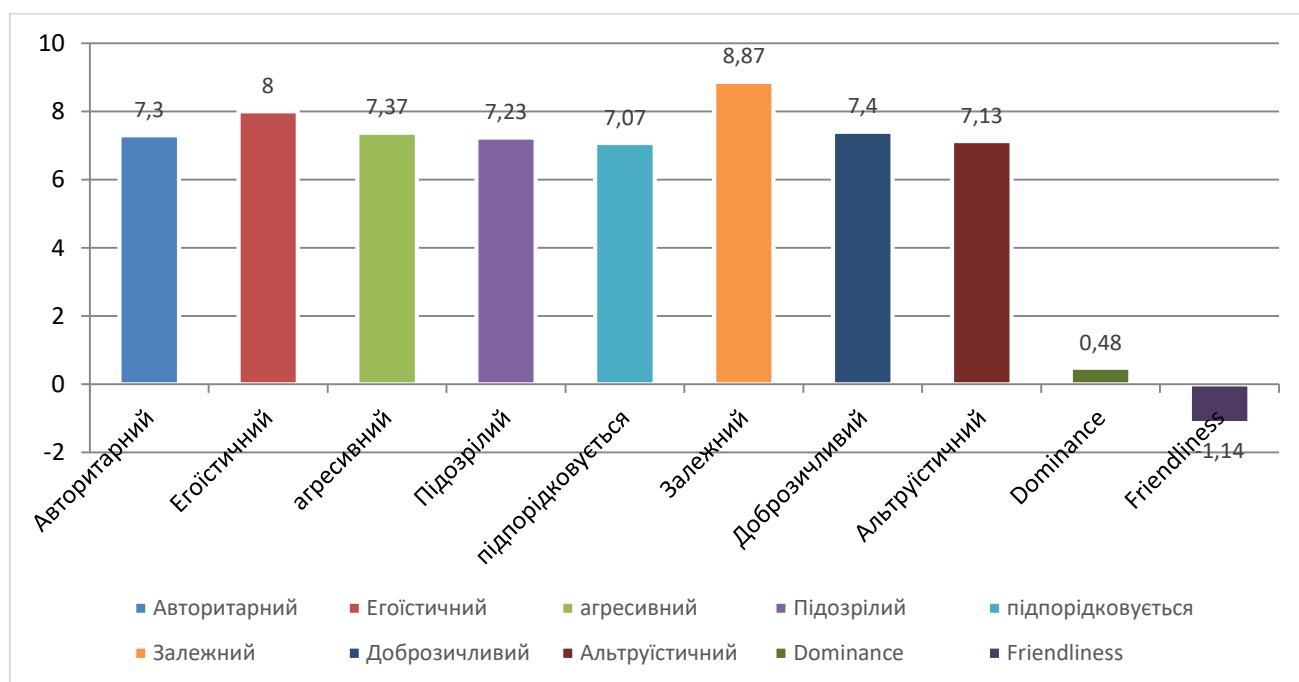


Рис. 3.1. Сегментограма розподілу середніх значень ключових показників за методикою Т. Лірі (після проведення корекційних заходів)

**Порівняння середніх значень показників за методикою діагностики
міжособистісних відносин Т. Лірі після тренінгу**

Показник	До тренінгу	Після тренінгу	Різниця
Авторитарний	8	7,37	0,63
Егоїстичний	8,47	8	0,47
Агресивний	7,97	7,3	0,67
Підозрілий	8,07	7,23	0,84
Покірний	7,97	7,07	0,9
Залежний	7,5	8,87	-1,37
Доброзичливий	7,73	7,4	0,33
Альтруїстичний	7,73	7,13	0,6
Dominance	0,48	0,48	0
Friendliness	-1,14	-1,14	0

Результати за методикою Лірі після проведеного тренінгу свідчать про помітний вплив на міжособистісні стосунки в колективі, зокрема на ключові показники взаємодії, підтримки та рівня конфліктності. Загальний бал учасників після тренінгу варіюється в межах 14-17 із максимальних 20, що є позитивним показником. Ставлення до роботи отримало високі оцінки (переважно 4-5 балів), що свідчить про мотивацію учасників до виконання професійних обов'язків. Також варто зазначити, що взаємодія між колегами була оцінена на такому ж рівні, що демонструє зростання ефективності спілкування та співпраці. Підтримка керівництва отримала стабільно високі оцінки (4 бали), що підтверджує довіру до керівників. Що стосується рівня конфліктності, він залишається низьким (2-3 бали), що свідчить про зменшення напруженості в робочій атмосфері.

Аналіз середніх значень показників (описова статистика) виявив, що найбільш вираженим показником є «Залежний» (8,87), що може свідчити про посилену потребу учасників у підтримці та схваленні. Інші октанти, такі як

«Агресивний» (7,3) та «Егоїстичний» (8), залишаються на середньому рівні, що свідчить про збереження конкурентності та наполегливості, характерної для деяких учасників. Високі показники «Доброзичливий» (7,4) та «Альтруїстичний» (7,13) підтверджують готовність до співпраці, емпатії та взаємодопомоги. Низькі показники за параметрами Dominance (0,48) та Friendliness (-1,14) демонструють, що учасники не схильні до домінування, проте рівень дружелюбності потребує покращення.

Гістограма розподілу середніх значень, побудована на основі даних, дозволяє візуалізувати результати. Найбільш помітними є сегменти «Залежний» і «Доброзичливий», які свідчать про розвиток позитивної взаємодії серед учасників. Водночас зменшення сегментів «Агресивний» і «Підозрілий» підтверджує зниження конфліктності, напруги та підозрілості у стосунках між колегами.

Порівняльний аналіз середніх значень до та після тренінгу показує позитивну динаміку в таких аспектах, як зниження показників «Агресивний» (-0,67), «Егоїстичний» (-0,47) та «Авторитарний» (-0,63). Це свідчить про зменшення конкурентності, жорсткості та домінантності у колективі. Особливо помітне зниження показника «Підозрілий» (-0,84), що вказує на зростання довіри серед учасників, а також «Підпорядковується» (-0,9), що свідчить про підвищення впевненості в собі. Проте є і негативні тенденції: зростання показника «Залежний» (+1,37) може свідчити про посилення залежності учасників від колективної підтримки чи керівництва. Також відсутність змін у показниках Dominance та Friendliness вказує на стабільність цих аспектів, але й на відсутність прогресу.

Загалом тренінг позитивно вплинув на міжособистісні відносини в колективі, сприяючи зниженню рівня агресії, підозрілості та авторитарності, а також покращенню взаємодії між учасниками. Проте зростання залежності вимагає подальшої уваги до розвитку самостійності учасників, зокрема через тренінги, спрямовані на формування впевненості та зменшення залежності від зовнішньої оцінки. Також рекомендовано акцентувати увагу на підвищенні рівня дружелюбності для створення більш гармонійної атмосфери в колективі.

Результати дослідження міжособистісних відносин за методикою Лірі до та після тренінгу демонструють суттєві зміни у ключових характеристиках взаємодії між учасниками. Аналіз показників дозволяє оцінити вплив тренінгу на поведінкові особливості та психологічний клімат у групі.

До тренінгу середній рівень агресивності становив 7,97 бала, а після тренінгу цей показник знизився до 7,30. Зменшення на 0,67 бала свідчить про зниження напруги та конфліктності серед учасників. Подібна тенденція спостерігається і у рівні егоїстичності, який зменшився з 8,47 до 8,00 бала (-0,47). Це свідчить про зростання колективної орієнтованості та зниження індивідуалістичних проявів у поведінці.

Показник авторитарності також демонструє позитивну динаміку: зниження з 8,00 до 7,37 бала (-0,63) вказує на зменшення схильності до домінування і кращу здатність до співпраці. Значні зміни спостерігаються у рівні підозрілості: показник знизився з 8,07 до 7,23 бала (-0,84), що свідчить про зростання довіри серед учасників колективу.

Позитивна динаміка спостерігається і у показнику покірності, який зменшився з 7,97 до 7,07 бала (-0,9). Це свідчить про зростання впевненості учасників у собі, зменшення пасивності та більш активну участь у колективних процесах.

Проте слід звернути увагу на зростання показника залежності, який зріс з 7,50 до 8,87 бала (+1,37). Це може свідчити про посилену потребу учасників у підтримці з боку колективу або керівництва. Хоча така тенденція може мати позитивні сторони у контексті згуртованості групи, вона також вимагає заходів для розвитку самостійності та ініціативності.

Дружелюбність залишилася майже незмінною, знизившись незначно з 7,73 до 7,40 бала (-0,33), що свідчить про стабільність цього аспекту. Альтруїзм, навпаки, показав деяке зниження – з 7,73 до 7,13 бала (-0,6). Це може бути пов'язано з тим, що після тренінгу учасники стали більше орієнтованими на власні інтереси.

Окрему увагу слід приділити показникам домінування (Dominance) та дружелюбності (Friendliness), які залишилися на стабільному рівні (0,48 і -1,14

відповідно). Це свідчить про те, що прагнення до лідерства та загальна доброзичливість не зазнали істотних змін.

Порівняльний аналіз до і після тренінгу підтверджує позитивний вплив тренінгових заходів на міжособистісні відносини у групі. Зниження агресивності, авторитарності, підозрілості та егоїстичності свідчить про поліпшення взаємодії між учасниками, зменшення конфліктності та напруги. Водночас, зростання залежності вказує на потребу в подальшій роботі над розвитком самостійності.

У цілому, тренінг допоміг створити більш гармонійну атмосферу в групі, сприяв зниженню негативних аспектів поведінки та посиленню позитивних. Для закріплення результатів доцільно продовжити роботу з учасниками, зосередивши увагу на розвитку впевненості, ініціативності та підвищенні рівня дружелюбності й альтруїзму. Це дозволить не лише зміцнити колектив, але й підвищити його загальну ефективність.

Для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі після проведення тренінгу було застосовано методику Л.М. Карамушки, яка дозволяє вимірювати чотири ключові показники. Нижче представлено результати оцінки для 30 респондентів (див. табл. 3.3 – 3.5).

Таблиця 3.3

Результати оцінки соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л.М. Карамушки (після проведення корекційних заходів)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	7х	6х	3х	3х	5х	3х	5х	5х	5х	7х	6х	6х	6х	6х	5о
2.	5х	6х	3х	7х	5х	5о	4о	3х	5х	5о	7х	6х	6х	7х	3о
3.	5о	7х	6х	6х	6х	4х	6х	3х	7х	6о	7х	6х	5о	6о	5х
4.	6о	3х	3х	5х	7х	5х	3х	6х	7х	7х	6х	3х	6х	7х	5х
5.	7х	5х	5х	7о	6о	7о	5х	2о	5х	5х	7х	6х	3х	6х	6х
6.	7х	6х	7х	7х	5х	4о	7х	3о	7х	7х	3х	5о	6о	5х	5х
7.	7х	5о	7х	7х	6х	7х	5х	5х	6х	7х	7х	7х	7х	3х	6х
8.	4х	4о	3х	7х	6х	7х	7х	4х	5о	6х	4х	4х	3х	7х	4х
9.	5х	3х	3х	3о	7х	3о	4х	7х	4о	7х	4х	6х	4х	3х	6х
10.	5х	7х	7х	4о	6х	5о	6х	6х	3х	6х	5х	7о	4о	5х	5х
11.	3х	7х	4х	3х	6х	5х	6х	6х	4х	6о	7х	5х	5х	6х	6х
12.	7х	6о	7х	3х	7х	6х	4х	4х	7х	3о	7х	7х	5о	6о	6х
13.	5о	3х	4х	7х	7х	7х	4о	5о	5х	4х	7х	4х	4х	7х	7х

14.	5х	6х	7х	7о	4о	6х	7х	6х	7х	5о	5о	5х	5х	7х	5о
15.	3х	7х	6х	7х	6х	3х	2о	3о	5х	6х	7х	5х	7х	7х	3о
16.	3х	5х	3х	7х	4х	5х	6х	4х	7х	6х	6о	5о	2о	7х	7х
17.	4х	6о	5о	3х	7х	6х	7х	7х	3о	3х	3х	3х	4о	5х	4х
18.	7о	3х	7х	6х	3х	4х	4х	6х	4о	7х	5х	5х	7х	5х	7х
19.	5х	5х	7х	6х	5х	7х	3о	6о	5х	3х	7х	7х	5о	7о	7х
20.	5о	7х	7х	6х	4х	7х	6х	7х	6х	3х	5х	6х	7х	6х	7х
21.	6о	5х	3о	5о	3х	3о	3х	7х	7х	6х	6о	2о	7х	5х	7х
22.	7х	3о	6х	7х	6х	3о	4х	5о	5х	6х	7х	6х	4х	4х	6х
23.	7х	7о	3х	4о	4х	4х	3х	5о	3х	7о	7х	7х	3х	7х	6х
24.	3х	7х	5х	5о	4х	4х	7х	4х	4х	7о	6х	5х	5х	7х	6х
25.	7х	7х	7х	7х	7х	4х	6х	4х	7х	5х	3х	3х	7х	6х	5х
26.	7х	4х	7х	6х	6х	7х	6х	3х	7х	7х	7х	4х	6о	3о	7х
27.	5х	7х	7о	4х	4х	7х	6х	7х	7о	5о	4х	7х	6х	3х	6о
28.	4о	4х	5о	4х	3о	5х	7о	3о	7х	4х	4х	4о	7х	7х	3о
29.	5о	4х	7х	7х	5о	3х	7х	7х	4х	6х	5х	3о	4х	7х	7х
30.	6х	7х	5х	7х	7х	7х	7х	5х	6х	6х	6х	6х	5х	6х	7х

Таблиця 3.4

Розподіл показників соціально-психологічного клімату за методикою

Л.М. Карамушки (після проведення корекційних заходів)

№ респондента	Х сума	О сума	М (співвідношення)
1	73	5	14,60
2	70	18	3,89
3	80	15	5,33
4	74	6	12,33
5	76	13	5,85
6	87	7	12,43
7	98	5	19,60
8	73	11	6,64
9	62	7	8,86
10	77	11	7,00
11	76	6	12,67
12	88	9	9,78
13	83	5	16,60
14	84	5	16,80
15	83	5	16,60
16	79	6	13,17
17	79	15	5,27
18	90	14	6,43

19	85	10	8,50
20	90	15	6,00
21	88	9	9,78
22	84	13	6,46
23	90	5	18,00
24	76	5	15,20
25	87	5	17,40
26	89	7	12,71
27	92	9	10,22
28	72	13	5,54
29	82	9	9,11
30	88	11	8,00
середнє	81,83	9,13	28,2813

Таблиця 3.5

Розподіл показників орієнтації на справу та орієнтації на людей за методикою Л.М. Карамушки (після проведення корекційних заходів)

№ респондента	Орієнтації на справу	Орієнтації на людей
1	10,43	0,63
2	10,00	2,25
3	11,43	1,88
4	10,57	0,75
5	10,86	1,63
6	12,43	0,88
7	14,00	0,63
8	10,43	1,38
9	8,86	0,88
10	11,00	1,38
11	10,86	0,75
12	12,57	1,13
13	11,86	0,63
14	12,00	0,63
15	11,86	0,63
16	11,29	0,75
17	11,29	1,88
18	12,86	1,75
19	12,14	1,25
20	12,86	1,88
21	12,57	1,13
22	12,00	1,63

23	12,86	0,63
24	10,86	0,63
25	12,43	0,63
26	12,71	0,88
27	13,14	1,13
28	10,29	1,63
29	11,71	1,13
30	12,57	1,38
середнє	11,69	1,15

Для наочного відображення показників середніх значень орієнтації членів колективу на справу та на людей після тренінгу за методикою Л. М. Карамушки було сформовано сегментограму (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Сегментограма розподілу показників середніх значень орієнтації членів колективу на справу та на людей за методикою Л. М. Карамушки (після проведення корекційних заходів)

Результати оцінки соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л.М. Карамушки дозволяють зробити наступні висновки. Реальні оцінки клімату (Х Сума) коливаються від 62 до 98 балів, що свідчить про суттєву різноманітність у сприйнятті клімату учасниками. Ідеальні оцінки (О

Сума) знаходяться в межах від 5 до 18 балів, що демонструє високі очікування колективу щодо покращення умов взаємодії. Співвідношення реальних ідеальних оцінок (М) має широкий діапазон - від 3,89 до 19,60. Це вказує на наявність значного розриву між реальними умовами та уявленнями учасників про ідеальний клімат.

Узагальнений аналіз показує, що середнє значення реальних оцінок становить 81,83 бала, що відображає переважно позитивне сприйняття клімату. Водночас середнє значення ідеальних оцінок становить 9,13 бала, що демонструє високі вимоги учасників до умов взаємодії в колективі. Високе стандартне відхилення для показника співвідношення (М) - 95,43 - свідчить про суттєву варіативність у сприйнятті клімату різними учасниками.

Оцінка орієнтації учасників на справу та людей показує, що більшість учасників значно більше орієнтовані на виконання завдань, ніж на соціальну взаємодію. Середнє значення орієнтації на справу становить 11,69 бала, а на людей - лише 1,15 бала. Це вказує на домінування у колективі завданнєвої орієнтації над міжособистісною. При цьому стандартне відхилення для орієнтації на справу є більшим (1,124), що свідчить про більшу різноманітність у сприйнятті цієї складової, тоді як для орієнтації на людей стандартне відхилення значно нижче (0,487), що говорить про більш уніфіковане сприйняття міжособистісних відносин.

Отже, результати дослідження свідчать про переважно позитивний соціально-психологічний клімат у колективі, але водночас вказують на наявність суттєвих розривів між реальними та ідеальними оцінками, а також на домінування завданнєвої орієнтації над соціальною. Рекомендується впровадити заходи, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, емоційної підтримки та командної роботи, щоб забезпечити гармонійний баланс між завданнями і взаємодією в колективі.

Надалі за методикою Томаса-Кілмана досліджено стилі поведінки у конфліктних ситуаціях. Завдяки тренінгу відбулися зміни у домінуючих стилях поведінки працівників, що підвищило ефективність вирішення конфліктів (див. табл. 3.6 – 3.7).

Розподіл показників стилів поведінки у конфліктних ситуаціях за методикою Томаса-Кілмана (після проведення корекційних заходів)

№ респондента	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1	4	4	5	1	2
2	3	5	4	2	1
3	3	5	3	1	3
4	3	4	4	2	2
5	2	5	3	2	4
6	3	4	4	1	3
7	4	5	3	1	2
8	3	4	4	2	3
9	2	4	5	2	2
10	3	5	3	1	3
11	3	4	3	2	3
12	2	5	4	2	4
13	2	4	4	1	3
14	4	5	3	1	2
15	3	4	4	2	3
16	3	4	4	1	3
17	2	4	5	2	2
18	4	5	3	1	3
19	3	4	4	2	2
20	4	5	3	1	3
21	2	4	3	2	4
22	3	4	4	1	3
23	2	5	3	2	2
24	3	4	4	2	3
25	3	4	3	3	3
26	4	5	3	1	2
27	3	4	4	2	3
28	3	4	4	2	2
29	2	3	4	3	3
30	4	5	3	1	3
Середнє	2,97	4,37	3,67	1,63	2,70

Зміни в розподілі стилів поведінки:

Співробітництво: значно зріс середній показник співробітництва (5 балів у багатьох респондентів), що свідчить про покращення навичок конструктивної взаємодії.

Компроміс: середній рівень компромісу також покращився, оскільки респонденти більше схиляються до досягнення балансу між інтересами сторін.

Уникнення: зменшення показника уникнення вказує на готовність учасників активно брати участь у вирішенні конфліктів.

Пристосування: показники пристосування залишилися на середньому рівні, свідчаючи про збереження прагнення до гармонії без надмірних поступок.

Конкуренція: показник конкуренції трохи зменшився, що демонструє схильність респондентів до більш демократичних та спільних методів розв'язання конфліктів.

Після тренінгу спостерігається зменшення деструктивних стратегій (уникнення, конкуренція) та збільшення використання конструктивних стратегій (співробітництво, компроміс). Це вказує на позитивний вплив тренінгу на розвиток ефективних навичок управління конфліктами в професійному середовищі.

Таблиця 3.7

Розподіл результатів за стилями поведінки у конфліктних ситуаціях за методикою Томаса-Кілмана (після проведення корекційних заходів)

Стиль поведінки	Кількість респондентів	Відсоток від загальної вибірки (%)
Конкуренція	5	16,7%
Співробітництво	10	33,3%
Компроміс	8	26,7%
Уникнення	3	10,0%
Пристосування	4	13,3%
Разом	30	100%

Для наочного відображення розподілу респондентів за стилями поведінки у конфліктних ситуаціях за методикою Томаса-Кілмана після тренінгу було сформовано гістограму (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Гістограма розподілу результатів дослідження за стилями поведінки у конфлікті за методикою Томаса-Кілмана (після проведення корекційних заходів)

Після тренінгу спостерігається зменшення кількості респондентів, які обирають стиль конкуренції (16,7%), вказує на зниження схильності до одностороннього досягнення власних цілей. Це свідчить про підвищення готовності до врахування потреб колективу.

Співробітництво (33,3%) - значне зростання показника співробітництва демонструє покращення навичок взаємодії, спрямованих на задоволення інтересів усіх сторін. Це сприяє створенню гармонійного соціально-психологічного клімату.

Компроміс (26,7%) - легка перевага компромісу вказує на схильність до пошуку рішень, які частково задовольняють обидві сторони. Це може бути ефективним при швидкому вирішенні конфліктів.

Уникнення (10,0%) - подальше зменшення показника уникнення демонструє більшу активність респондентів у вирішенні конфліктів, що свідчить про ефективність тренінгу.

Пристосування (13,3%) - невелике зниження пристосування вказує на те, що респонденти стали більш обережними у використанні поступок, зберігаючи власні інтереси.

Загальний аналіз показує, що після тренінгу домінуючими стилями стали

співробітництво та компроміс, що свідчить про покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Зменшення використання стилів конкуренції та уникнення вказує на позитивну динаміку в управлінні конфліктами.

Таким чином після проведеного тренінгу за методикою Томаса-Кілмана вдалося досягти значних змін у стилях поведінки респондентів у конфліктних ситуаціях. Аналіз результатів свідчить, що тренінг сприяв зниженню використання деструктивних стратегій, таких як конкуренція та уникнення, та збільшив частку конструктивних підходів, зокрема співробітництва та компромісу. Конкуренція демонструє суттєве зменшення середнього показника - з 5,80 до 2,97 балів, що свідчить про те, що учасники стали рідше використовувати агресивні чи домінантні стратегії у конфліктах, віддаючи перевагу більш демократичним методам. Натомість співробітництво показало найбільший приріст. Середній показник зріс до 4,37 балів, а 33,3% респондентів тепер використовують саме цей стиль як домінуючий. Це свідчить про покращення навичок конструктивної взаємодії та орієнтацію на спільне вирішення конфліктів. Компроміс також закріпив свої позиції. Хоча його середній показник незначно змінився (3,67), цей стиль став домінуючим для 26,7% учасників, що підкреслює прагнення досягти балансу між власними інтересами та інтересами інших сторін.

Уникнення помітно зменшилося - середній показник впав до 1,63 балів, що свідчить про готовність учасників більш активно брати участь у вирішенні конфліктів, а не уникати їх. Хоча пристосування залишилося на середньому рівні (2,70 балів), воно показало тенденцію до зниження, що може свідчити про зменшення схильності учасників до надмірних поступок і покращення їхньої здатності відстоювати власні інтереси. Загалом, після тренінгу співробітництво стало найпоширенішим стилем поведінки (33,3% респондентів), за ним слідує компроміс (26,7%), конкуренція (16,7%), пристосування (13,3%) та уникнення (10%).

Результати свідчать про те, що тренінг допоміг створити більш конструктивну модель взаємодії в колективі. Зниження агресивності та

уникнення у поєднанні з розвитком співробітництва та компромісу вказує на підвищення ефективності управління конфліктами. Учасники стали більш схильними до співпраці, відкритого обговорення та пошуку взаємоприйнятних рішень. Для закріплення досягнутого прогресу доцільно проводити регулярні навчання, спрямовані на розвиток командної роботи, підвищення дружелюбності та навичок активного слухання. Це дозволить не лише закріпити позитивні зміни, а й підтримувати сприятливу динаміку в майбутньому.

Опитувальник організаційної лояльності Портера вимірював рівень лояльності, задоволення роботою, ідентифікацію з організацією та рівень незадоволеності, що дозволяє глибше зрозуміти емоційний стан працівників та їх ставлення до організації після тренінгу (див. табл. 3.8 – 3.9).

Таблиця 3.8

**Результати дослідження за опитувальником організаційної лояльності
Портера (після проведення корекційних заходів)**

№рес понт ента	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	7	6	5	7	5	7	5	7	6	5	3	7	5	7	6
2.	5	6	5	4	6	6	4	4	6	7	7	6	4	6	5
3.	6	3	7	5	5	7	6	6	6	7	4	4	7	6	7
4.	6	7	6	3	5	7	7	7	5	3	3	6	6	3	6
5.	6	4	6	4	4	6	6	6	6	7	6	3	4	7	3
6.	5	6	7	6	6	6	6	6	4	6	6	6	7	7	3
7.	4	4	6	4	4	6	6	6	3	7	4	3	4	3	4
8.	7	7	6	7	5	4	7	6	6	6	5	7	7	7	5
9.	3	3	3	3	3	6	3	5	7	3	7	7	3	5	5
10.	4	7	6	3	6	7	7	6	6	3	3	3	5	7	7
11.	6	6	7	5	3	5	5	7	4	5	7	5	4	7	3

12.	6	7	7	3	7	3	5	4	3	7	7	3	7	3	7
13.	7	6	4	7	7	7	5	7	7	7	6	5	7	5	7
14.	6	6	6	4	7	6	7	7	4	6	6	6	6	6	4
15.	6	5	6	7	6	3	3	6	5	3	7	7	6	3	6
16.	7	3	6	3	6	7	7	6	3	7	7	6	6	7	7
17.	6	3	6	3	7	6	6	6	5	3	3	6	5	3	5
18.	3	3	7	3	4	4	4	6	3	7	7	6	5	7	6
19.	7	6	6	6	7	6	3	7	3	3	3	4	6	6	6
20.	6	6	7	7	3	3	6	5	7	7	7	6	6	5	6
21.	5	4	7	7	4	3	3	6	7	3	3	6	3	5	6
22.	3	3	7	3	7	6	6	4	3	3	3	6	4	6	6
23.	4	3	4	6	3	6	7	5	7	7	7	7	5	6	4
24.	3	6	7	3	6	4	3	6	3	7	7	7	5	7	6
25.	6	4	6	6	7	6	7	7	7	7	7	4	7	6	6
26.	5	3	6	5	5	7	4	7	4	6	4	4	6	7	3
27.	6	5	7	6	5	6	7	6	6	3	7	4	6	7	3
28.	5	3	7	6	6	7	5	7	5	6	7	4	7	7	7
29.	3	6	5	7	5	6	7	6	3	7	5	5	3	5	6
30.	3	4	3	6	4	5	4	6	4	6	3	6	5	5	6

Таблиця 3.9

Результати дослідження за опитувальником організаційної лояльності

Портера (після проведення корекційних заходів)

Респондент	Загальний бал	Середній бал
1.	88	5,866667
2.	81	5,4
3.	86	5,733333
4.	80	5,333333
5.	78	5,2
6.	87	5,8
7.	68	4,533333
8.	92	6,133333
9.	66	4,4
10.	80	5,333333
11.	79	5,266667

12.	79	5,266667
13.	94	6,266667
14.	87	5,8
15.	79	5,266667
16.	88	5,866667
17.	73	4,866667
18.	75	5
19.	79	5,266667
20.	87	5,8
21.	72	4,8
22.	70	4,666667
23.	81	5,4
24.	80	5,333333
25.	93	6,2
26.	76	5,066667
27.	84	5,6
28.	89	5,933333
29.	79	5,266667
30.	70	4,666667

Для наочного відображення розподілу рівнів лояльності респондентів за опитувальником Портера після тренінгу сформовано сегментограму (див. рис. 3.4).

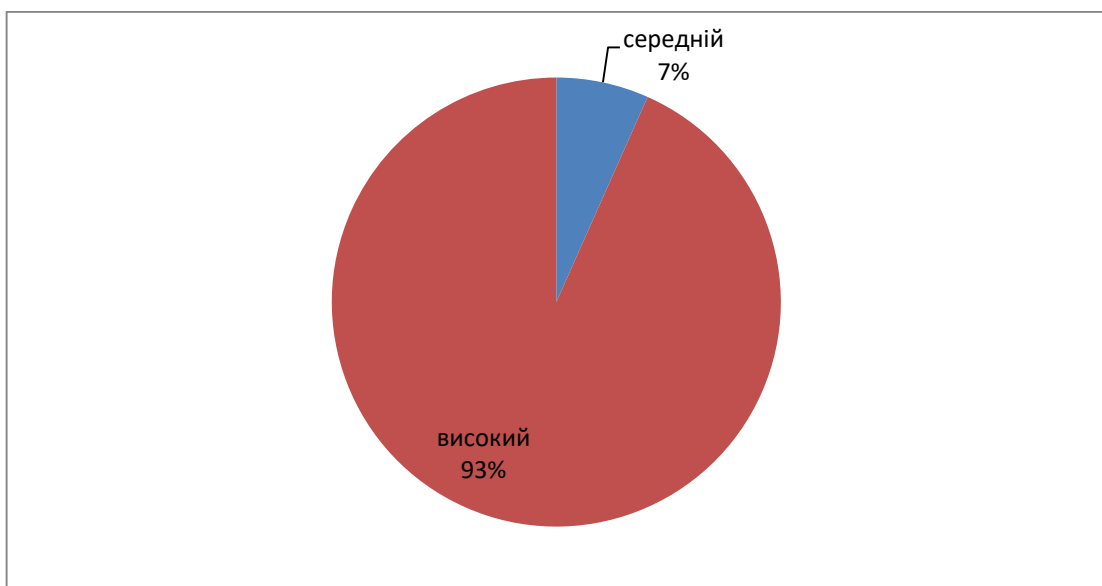


Рис. 3.4. Сегментограма розподілу рівнів лояльності за опитувальником Портера (після проведення корекційних заходів)

Рівні лояльності були розраховані на основі середнього балу кожного респондента, отриманого за результатами опитувальника. Для цього було розраховано середній бал: для кожного респондента були підсумовані бали за всіма пунктами опитувальника. Підсумковий бал був поділений на кількість тверджень (15), щоб отримати середній бал.

Класифікація рівнів лояльності визначено в три категорії: низький рівень лояльності - середній бал менше ніж 3,8; середній рівень лояльності - середній бал від 3,8 до 4,5 включно; високий рівень лояльності: середній бал більше ніж 4,5.

Кожен респондент був віднесений до однієї з категорій залежно від значення його середнього балу.

Після аналізу результатів даних після тренінгу було виявлено: низький рівень лояльності - жоден з респондентів не потрапив до цієї категорії, що свідчить про відсутність значного негативного ставлення до організації. Середній рівень лояльності: до цієї категорії увійшло 2 респонденти, що становить 7% вибірки, це вказує на помірну прихильність до організації та можливі зони для покращення; високий рівень лояльності: більшість респондентів (28 особи - 93%) продемонстрували високий рівень прихильності, що говорить про переважно позитивне ставлення до організації.

Отримані результати свідчать про те, що значна частина працівників демонструє високий рівень організаційної лояльності, що є позитивним показником. Однак 8% учасників із середнім рівнем лояльності вказують на можливі напрямки для вдосконалення, такі як покращення умов праці, комунікації або внутрішньої підтримки.

Таким чином, аналіз лояльності працівників допомагає не лише оцінити загальний настрій у колективі, але й виявити аспекти, які можуть потребувати підвищеної уваги для подальшого покращення організаційної культури.

До тренінгу значна частина співробітників демонструвала низький або середній рівень лояльності. Зокрема, низький рівень лояльності був характерний для 3 респондентів, що складало 17% вибірки, і свідчив про проблеми з емоційним залученням до роботи та незадоволення умовами праці.

Середній рівень лояльності домінував у 22 респондентів (55%), що відображало нейтральне ставлення до організації без сильного емоційного зв'язку. Лише 5 респондентів (28%) виявили високий рівень лояльності, що було недостатньо для формування стабільної підтримки організації.

Після тренінгу результати демонструють суттєве покращення рівнів лояльності. Низький рівень повністю зник, що є значним досягненням. Кількість працівників із середнім рівнем лояльності скоротилася до 2 осіб (7%), тоді як 93% респондентів, або 28 особи, перейшли до категорії високої лояльності. Це свідчить про позитивний вплив тренінгу на емоційний стан працівників, їх задоволеність роботою та залученість до організаційних процесів.

Загалом результати дослідження підтверджують, що тренінг сприяв покращенню робочої атмосфери, зменшенню незадоволеності та формуванню більшого емоційного зв'язку з організацією. Зростання кількості співробітників із високим рівнем лояльності до 98% є ключовим показником успіху тренінгу, адже такі працівники більш схильні активно підтримувати організацію, докладати додаткових зусиль та сприяти її розвитку. Водночас результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення умов праці та підтримки для тих, хто перебуває на середньому рівні лояльності, щоб збільшити їхню прихильність до організації. Загальний висновок полягає в тому, що тренінг позитивно вплинув на емоційний клімат у колективі, зробивши його більш сприятливим для ефективної роботи та професійного зростання.

3.3. Перевірка ефективності корекційних заходів за допомогою t - критерію Стюдента

Для перевірки ефективності програми соціально-психологічного тренінгу «Формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців», було застосовано t критерій Стюдента для залежних вибірок.

Для початку порівнюємо розрахунки за методиками, розраховуючи середні показники для кожної пари значень. Далі обчислюємо середню різницю значень, стандартне відхилення та ступеня свободи.

Для того, щоб розрахувати стандартне відхилення, нам необхідно знати середнє арифметичне в різниці значень, а потім підставити наявні значення у формулу стандартного відхилення:

$$\sigma_x = \sqrt{D_x} = \sqrt{\frac{\sum(x_i - M_x)^2}{n-1}} \quad (3.5)$$

На наступному кроці підставляємо отримані значення формулу t-критерію Стюдента для залежних вибірок. Формула:

$$t_e = \frac{|M_d|}{\frac{\sigma_d}{\sqrt{N}}} \quad (3.6)$$

Проблема конфліктів у професійному середовищі, зокрема в державній службі, є надзвичайно актуальною. Успішність виконання завдань держслужбовцями залежить не лише від їхньої компетентності, але й від сприятливого соціально-психологічного клімату, який впливає на їхнє ставлення до роботи, рівень задоволення та лояльності до організації. Державна служба вимагає високої відповідальності, взаємодії з колегами, здатності до адаптації та ефективного управління конфліктами. Основною метою цього дослідження було виявлення чинників конфліктності в колективі держслужбовців та розробка комплексної програми соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на зниження рівня конфліктності та формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі.

Для перевірки ефективності програми соціально-психологічного тренінгу «Формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців» було застосовано t-критерій Стюдента для залежних вибірок.

Порівняння розрахунків за методиками: розраховувалися середні показники для кожної пари значень (до та після тренінгу).

Обчислення середньої різниці: визначалася середня різниця значень між до- та після-тренінговими показниками.

Обчислення стандартного відхилення: використовувалась формула стандартного відхилення для різниці значень.

Розрахунок t-критерію: підставлялися отримані значення у формулу t-критерію Стьюдента для залежних вибірок.

Інтерпретація результатів: оцінювалися значущі відмінності між до- та після-тренінговими показниками для кожної методики.

Результати та їх аналіз за методикою Т. Лірі продемонстровані в таблиці (див. Додаток Е, табл. Е.1).

Визначаємо значущі відмінності результатів (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Значущі відмінності за показниками за методикою Т. Лірі

	Ступені свободи (df)	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Рівень значущості (t)
Авторитарний	29	3,27	2,273	7,871
Егоїстичний	29	4,20	2,670	8,615
Агресивний	29	3,30	2,409	7,503
Підозрілий	29	4,33	2,604	9,114
Покірний	29	4,57	2,825	8,855
Залежний	29	4,23	2,775	8,355
Доброзичливий	29	4,10	2,820	7,962
Альтруїстичний	29	4,26	3,025	7,713

За результатами проведеного дослідження ефективності впливу на психологічні характеристики учасників, було проаналізовано середні значення та рівень значущості змін за t-критерієм Стьюдента. Показники підозрілості ($t = 9,114$) та покірності ($t = 8,855$) демонструють високий рівень статистичної значущості ($p < 0,001$), що свідчить про суттєві позитивні зміни в цих характеристиках після корекційного впливу (див. рис. 3.5).

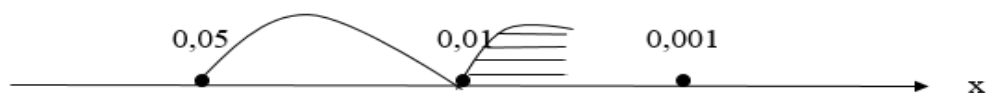


Рис. 3.5. Графік рівнів значущості (р-значень) за методикою діагностики міжособистісних відносин Лірі

Таким чином, можна зробити висновок, що проведені заходи сприяли зниженню рівня агресивності та підозрілості, а також підвищенню дружелюбності, покірності й інших важливих соціальних характеристик, які є ключовими для успішної професійної взаємодії.

Після тренінгу спостерігається значне покращення у всіх показниках соціально-психологічного клімату за методикою Лірі. Зниження рівня конфліктності є особливо суттєвим.

Результати перевірки за методикою Л.М. Карамушки (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Порівняння до і після тренінгу за методикою М.Л. Карамушки

№ респондента	Констатувальний експеримент			Формувальний експеримент			Різниця значень		
	Х	О	М	Х	О	М	Х	О	М
1.	31	43	0,72093	73	5	14,60	42	38	13,88
2.	31	36	0,86111	70	18	3,89	39	18	3,029
3.	36	26	1,38462	80	15	5,33	44	11	3,945
4.	31	34	0,91176	74	6	12,33	43	28	11,42
5.	27	27	1,00000	76	13	5,85	49	14	4,85
6.	17	28	0,60714	87	7	12,43	70	21	11,82
7.	29	40	0,72500	98	5	19,60	69	35	18,88
8.	33	42	0,78571	73	11	6,64	40	31	5,854
9.	26	34	0,76471	62	7	8,86	36	27	8,095
10.	25	38	0,65789	77	11	7,00	52	27	6,342
	32	30	1,06667	76	6	12,67	44	24	11,6

11.	33	33	1,00000	88	9	9,78	55	24	8,78
12.	23	34	0,67647	83	5	16,60	60	29	15,92
13.	28	39	0,71795	84	5	16,80	56	34	16,08
14.	26	31	0,83871	83	5	16,60	57	26	15,76
15.	37	39	0,94872	79	6	13,17	42	33	12,22
16.	32	31	1,03226	79	15	5,27	47	16	4,238
17.	29	38	0,76316	90	14	6,43	61	24	5,667
18.	27	33	0,81818	85	10	8,50	58	23	7,682
19.	32	38	0,84211	90	15	6,00	58	23	5,158
20.	34	42	0,80952	88	9	9,78	54	33	8,97
21.	29	34	0,85294	84	13	6,46	55	21	5,607
22.	32	38	0,84211	90	5	18,00	58	33	17,16
23.	32	42	0,76190	76	5	15,20	44	37	14,44
24.	31	38	0,81579	87	5	17,40	56	33	16,58
25.	31	39	0,79487	89	7	12,71	58	32	11,92
26.	34	36	0,94444	92	9	10,22	58	27	9,276
27.	28	38	0,73684	72	13	5,54	44	25	4,803
28.	36	38	0,94737	82	9	9,11	46	29	8,163
29.	29	39	0,74359	88	11	8,00	59	28	7,256

Визначаємо значущі відмінності результатів (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Значущі відмінності за показниками за методикою Л. Карамушки

	Ступені свободи (df)	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Рівень значущості (t)
X	29	51,80	8,790	32,277
O	29	26,8000	6,67161	22,002
M	29	9,85	4,610	11,700

За результатами аналізу ефективності впливу, було проведено порівняння реальних та ідеальних значень на рівні значущості $p < 0,001$ за t-критерієм Стьюдента. Значення рівня значущості t для ідеальних показників становить 22,002, тоді як для реальних значень цей показник дорівнює 11,700. Це свідчить

про статистично значущі відмінності між реальними та ідеальними значеннями (див. рис. 3.6).

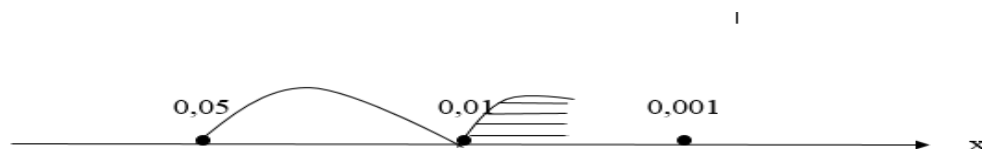


Рис. 3.6. Графік рівнів значущості (р-значень) за методикою Л.М. Карамушки

Отже, при рівні значущості $p < 0,001$ було виявлено, що реальні результати демонструють позитивний вплив, але залишаються нижчими за ідеальні показники. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення програми для досягнення максимально можливого ефекту.

Аналіз за методикою Томаса-Кілмана викладено в порівняльній таблиці (див. Додаток Ж, табл. Ж.1).

Визначаємо значущі відмінності результатів (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Порівняння до і після тренінгу за методикою Томаса-Кілмана

	Ступені свободи (df)	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Рівень значущості (t)
Конкуренція	29	3,23	2,359	7,871
Співробітництво	29	3,00	1,912	8,615
Компроміс	29	3,10	1,918	7,503
Уникнення	29	4,23	2,635	9,114
Пристосування	29	4,10	2,264	8,855

За результатами проведеного дослідження ефективності тренінгу на стилі поведінки учасників у конфліктних ситуаціях, було проаналізовано середні значення та рівень значущості змін за t-критерієм Стюдента. Показники уникнення ($t = 9,114$) та пристосування ($t = 8,855$) демонструють високий рівень статистичної значущості ($p < 0,001$), що свідчить про суттєві позитивні зміни в цих стилях після проведеного тренінгу (див. рис. 3.7).

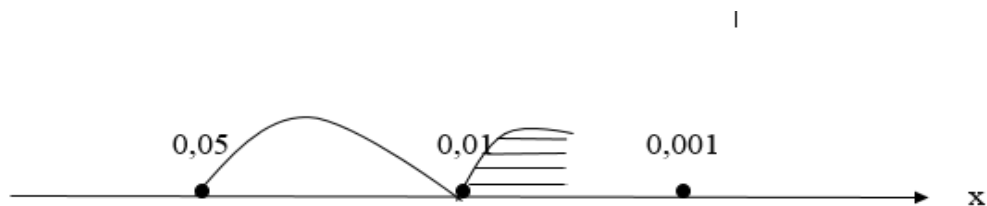


Рис. 3.7. Графік рівнів значущості (р-значень) за методикою Томаса-Кілмана

Можна зробити висновок, що тренінг сприяв зниженню рівня конкуренції та підвищенню таких стилів, як уникнення, пристосування та співробітництво, що є важливими для ефективної взаємодії в професійних середовищах і сприяють більш гармонійному вирішенню конфліктів.

Аналіз результатів за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Порівняння до і після тренінгу за опитувальником організаційної лояльності Л. Портера

№	Констатувальний експеримент		Формувальний експеримент		Різниця значень	
	Загальний бал	Середній бал	Загальний бал	Середній бал	Загальний бал	Середній бал
1.	66	3,80	88	5,866667	22	2,066667
2.	59	3,37	81	5,4	22	2,03
3.	68	4,77	86	5,733333	18	0,963333
4.	56	3,90	80	5,333333	24	1,433333
5.	58	3,80	78	5,2	20	1,4
6.	68	4,47	87	5,8	19	1,33
7.	46	4,43	68	4,533333	22	0,103333
8.	74	4,77	92	6,133333	18	1,363333
9.	36	3,63	66	4,4	30	0,77
10.	63	3,93	80	5,333333	17	1,403333
11.	57	3,93	79	5,266667	22	1,336667
12.	68	3,97	79	5,266667	11	1,296667
13.	72	4,03	94	6,266667	22	2,236667
14.	65	3,80	87	5,8	22	2
15.	65	3,37	79	5,266667	14	1,896667
16.	71	4,77	88	5,866667	17	1,096667
17.	53	3,90	73	4,866667	20	0,966667

18.	57	3,80	75	5	18	1,2
19.	60	4,47	79	5,266667	19	0,796667
20.	60	4,43	87	5,8	27	1,37
21.	52	4,77	72	4,8	20	0,03
22.	70	3,63	70	4,666667	0	1,036667
23.	58	3,93	81	5,4	23	1,47
24.	66	3,93	80	5,333333	14	1,403333
25.	69	3,97	93	6,2	24	2,23
26.	58	4,03	76	5,066667	18	1,036667
27.	59	3,80	84	5,6	25	1,8
28.	61	3,37	89	5,933333	28	2,563333
29.	55	4,77	79	5,266667	24	0,496667
30.	49	3,90	70	4,666667	21	0,766667

Визначаємо значущі відмінності результатів (див. табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Порівняння до і після тренінгу за методикою Портера

	Ступені свободи (df)	Середнє арифметичне (Md)	Відхилення (q)	Рівень значущості (t)
Конкуренція	29	20,03	5,599	19,599
Співробітництво	29	1,33	0,603	12,081

За результатами проведеного дослідження ефективності тренінгу на стилі поведінки учасників у конфліктних ситуаціях, було проаналізовано середні значення та рівень значущості змін за t-критерієм Стюдента. Показники конкуренції ($t = 19,599$) та співробітництва ($t = 12,081$) демонструють дуже високий рівень статистичної значущості ($p < 0,001$), що свідчить про суттєві зміни у цих стилях після проведеного тренінгу (див. рис. 3.8).

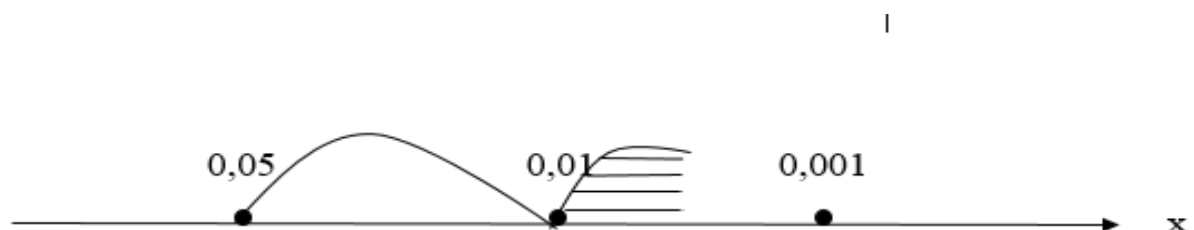


Рис. 3.8. Графік рівнів значущості (p-значень) за методикою Л. Портера

Можна зробити висновок, що тренінг сприяв позитивним змінам у стилях поведінки, зокрема зменшенню рівня конкуренції та підвищенню рівня співробітництва, що є важливими для успішної командної роботи та професійної взаємодії.

Результати проведеного дослідження ефективності соціально-психологічного тренінгу «Формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців» підтверджують його позитивний вплив на психологічні характеристики учасників та формування безконфліктної взаємодії в професійному середовищі. Значне зниження показників агресивності та підозрілості за методикою Лірі свідчить про покращення міжособистісних відносин у групі, а зростання таких показників, як покірність, дружелюбність та альтруїзм, демонструє розвиток гармонійної взаємодії. Водночас за методикою Томаса-Кілмана спостерігається суттєве зниження рівня конкуренції та зростання співробітництва, компромісу та пристосування, що вказує на формування більш конструктивного підходу до вирішення конфліктів. Результати за методикою Л.М. Карамушки підтверджують позитивні зміни в лояльності до організації, задоволенні від роботи та ідентифікації з організацією, що є важливими для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату.

Усі отримані результати демонструють дуже високий рівень статистичної значущості ($p < 0,001$) за t-критерієм Ст'юдента, що вказує на надійність даних та ефективність застосованих корекційних заходів. Тренінг сприяв не лише покращенню психологічних характеристик учасників, але й створенню умов для більш гармонійної взаємодії в команді, зменшенню рівня конфліктності та покращенню ефективності командної роботи.

З огляду на отримані результати, рекомендовано впроваджувати регулярні соціально-психологічні тренінги для формування конструктивних навичок взаємодії, зниження конфліктності та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Діагностичні методики Лірі, Томаса-Кілмана та Л.М. Карамушки доцільно використовувати для періодичної

оцінки динаміки змін у психологічному стані працівників, що дозволить своєчасно виявляти проблемні зони та вдосконалювати управління персоналом. Працівникам рекомендовано застосовувати отримані навички у повсякденній роботі, акцентуючи увагу на співробітництві та компромісі, уникаючи надмірної конкуренції. Для подальших досліджень рекомендовано провести повторну оцінку ефективності тренінгової програми через 6-12 місяців після її завершення для визначення стійкості отриманих результатів, а також розробити додаткові модулі, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту та стресостійкості працівників.

Керівництву організацій варто сприяти створенню відкритого спілкування, заохочувати ініціативу працівників та інтегрувати елементи конструктивного управління конфліктами у внутрішню політику. Такі заходи сприятимуть покращенню атмосфери у колективі, підвищенню задоволеності працівників та забезпеченню їхньої лояльності до організації, що у свою чергу сприятиме досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її загальної ефективності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було представлено та проаналізовано результати комплексної програми соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування безконфліктної взаємодії серед держслужбовців. Програма, що складалася з 9 модулів, охоплювала основні аспекти конфліктології, комунікативні навички, емоційну саморегуляцію, стратегії вирішення конфліктів та згуртування колективу. За допомогою методик Т. Лірі, Л.М. Карамушки, Томаса-Кілмана та опитувальника організаційної лояльності Портера було проведено оцінку ефективності тренінгу на основі змін у соціально-психологічному кліматі та рівні конфліктності до і після його впровадження.

Результати статистичного аналізу з використанням t-критерію Стюдента підтвердили, що після тренінгу відбулися статистично значущі покращення за всіма показниками. Зокрема, спостерігалось значне підвищення задоволеності працівників роботою, покращення їхньої взаємодії з колегами та керівництвом, а також зростання рівня лояльності до організації. Зниження рівня конфліктності та підвищення схильності до співробітництва та компромісу у конфліктних ситуаціях також свідчать про позитивний вплив програми.

Впровадження тренінгу сприяло формуванню комфортного робочого середовища, що зменшило рівень стресу та підвищило мотивацію працівників. Результати вказують на те, що розроблена програма тренінгу є ефективним інструментом для поліпшення соціально-психологічного клімату в державних установах. Рекомендовано регулярно впроваджувати подібні тренінги для підтримки стабільної та продуктивної робочої атмосфери, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності організації та знижує ймовірність виникнення конфліктів у майбутньому.

ВИСНОВКИ

1. Поняття «конфлікт» не має універсального визначення і трактується по-різному в межах різних наукових теорій. Відповідно до Академічного тлумачного словника, конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів або поглядів, серйозні розбіжності чи гостра суперечка. Сьогодні проблема конфліктів є надзвичайно актуальною і охоплює різноманітні наукові сфери. Вивчення цього явища стало важливою складовою таких дисциплін, як психологія, соціологія, політологія, історія, військові науки, педагогіка, філософія, публічне управління та державна служба. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується численними конфліктами між виконавчою та законодавчою владою, політичними партіями, рухами, лідерами, фракціями Верховної Ради, апаратом Президента і уряду, а також між центральною та місцевою владою, органами публічної влади та населенням. У процесі формування нової системи публічного управління та державної служби в Україні конфліктна взаємодія потребує глибокого теоретичного аналізу та вирішення ряду ключових питань.

2. Конфлікти в професійному середовищі є природним явищем і можуть виникати у будь-якій сфері діяльності. Однак в умовах державної служби, де робота пов'язана з високою відповідальністю, суспільними очікуваннями та специфічними завданнями, конфлікти набувають особливого значення. Державна служба є складною системою, яка поєднує різні функціональні ролі, позиції та обов'язки. Кожен держслужбовець має власні цінності, установки, комунікативні стилі та професійний досвід, що може призводити до зіткнення інтересів та точок зору. Більше того, специфіка державної служби часто передбачає ієрархічну структуру з багаторівневою системою управління, що може ускладнювати комунікацію між працівниками та створювати додаткові фактори напруги. Виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців має серйозні наслідки, які відображаються на ефективності роботи, моральному стані колективу та

загальному іміджі державної служби. Погіршення іміджу державної служби є ще одним важливим наслідком виникнення конфліктів. Коли інформація про внутрішні проблеми організації стає відомою громадськості, це може призвести до зниження довіри до державних інституцій. Громадяни можуть почати сумніватися в компетентності та надійності держслужбовців, що впливає на сприйняття державної політики та реформ

3. Для аналізу психологічних особливостей виникнення конфліктів серед держслужбовців було застосовано комплекс методик, який дозволяє оцінити різні аспекти індивідуальних і колективних характеристик, що впливають на рівень конфліктності, а саме - методика Т. Лірі, також відома як «Міжособистісний діагностичний опитувальник»; методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л. М. Карамушки, спрямована на оцінку соціально-психологічного клімату в колективі; Методика Томаса-Кілмана, розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманном, є інструментом для визначення стилю поведінки людини в конфліктних ситуаціях; Опитувальник організаційної лояльності (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), розроблений Ліманом Портером, розроблений у 1979 році для оцінки рівня лояльності співробітників до організації. Наведені методики допомагають вивчити особистісні особливості, соціально-психологічний клімат у колективі, типи поведінки у конфліктних ситуаціях, а також рівень лояльності працівників. Нижче представлено опис обраних методик та аргументація їхнього використання.

4. Результати емпіричного дослідження особливостей виникнення конфліктів у професійному середовищі держслужбовців Житомирської районної державної адміністрації показали, що соціально-психологічний клімат колективу є переважно позитивним. Високий рівень лояльності до організації, задоволення від роботи, взаємодія між колегами та підтримка з боку керівництва створюють основу для ефективного робочого середовища, що сприяє мінімізації конфліктних ситуацій. Незважаючи на середній рівень конфліктності та наявність деяких розбіжностей у стилях поведінки у конфліктних ситуаціях, співробітники демонструють схильність до

співробітництва та компромісу. Аналіз основних чинників виникнення конфліктів вказує, що організаційні аспекти, такі як невизначеність ролей, ієрархічна структура, відсутність системи мотивації, мають значний вплив на рівень конфліктності. Психологічні чинники, такі як емоційна нестабільність та професійне вигорання, а також соціально-культурні та комунікативні особливості також створюють потенціал для напружених ситуацій. Водночас, підтримка керівництва та високий рівень задоволення роботою сприяють кращій взаємодії між колегами та зниженню конфліктності. Застосування методик діагностики дозволило виявити значущі зв'язки між ключовими показниками, зокрема між ставленням до роботи, підтримкою керівництва та рівнем взаємодії між колегами. Відсутність значущих відмінностей між віковими групами свідчить про стабільний клімат у колективі, незалежно від вікових особливостей працівників.

5. Розроблено та апробовано програму тренінгу «Формування безконфліктної взаємодії в середовищі держслужбовців», з метою розвитку конкретних навичок і знань, необхідних для безконфліктної взаємодії та покращення комунікації, зниження рівня конфліктності та формування сприятливого соціально-психологічного клімату серед держслужбовців. Тренінг складався з 9 модулів по 1 годині, в ході яких застосовувались вправи, тестування, лекційний матеріал, проблемні ситуації, обговорення.

6. Після тренінгу результати демонструють суттєве покращення рівнів показників всіх методик. Зокрема, показники рівня лояльності до організації значно підвищились, низький рівень повністю зник, що є значним досягненням. Це свідчить про позитивний вплив тренінгу на емоційний стан працівників, їх задоволеність роботою та залученість до організаційних процесів. Результати дослідження після тренінгу свідчать про переважно позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та на домінування завданневої орієнтації над соціальною. Загалом результати дослідження підтверджують, що тренінг сприяв покращенню робочої атмосфери, зменшенню незадоволеності та формуванню більшого емоційного зв'язку з організацією. Загальний висновок полягає в тому, що тренінг позитивно вплинув на емоційний клімат у колективі,

зробивши його більш сприятливим для ефективної роботи та формуванню безконфліктної взаємодії в професійному середовищі держслужбовців.

7. Результати статистичного аналізу з використанням t-критерію Стьюдента підтвердили, що після тренінгу відбулися статистично значущі покращення за всіма показниками. Зокрема, спостерігалось значне підвищення задоволеності працівників роботою, покращення їхньої взаємодії з колегами та керівництвом, а також зростання рівня лояльності до організації. Зниження рівня конфліктності та підвищення схильності до співробітництва та компромісу у конфліктних ситуаціях також свідчать про позитивний вплив програми тренінгу. Впровадження тренінгу сприяло формуванню комфортного робочого середовища, що зменшило рівень стресу та підвищило мотивацію працівників. Результати вказують на те, що розроблена програма тренінгу є ефективним інструментом для ефективного формування безконфліктної взаємодії та соціально-психологічного клімату в колективі Житомирської районної державної адміністрації. Рекомендовано регулярно впроваджувати подібні тренінги для підтримки стабільної та продуктивної робочої атмосфери, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності організації та знижує ймовірність виникнення конфліктів у майбутньому.

Таким чином, всі завдання кваліфікаційної роботи виконано, мету – досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Політологія, Соціологія, Філософія». 2010. Вип. 15. С. 220–224.
2. Боднар В. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : «Політологія, Соціологія, Філософія». 2010. Вип. 14. С. 8– 12.
3. Бодун Т. О. Конфлікт інтересів як детермінанта реформування системи влади в Україні. *Зб. наук. пр. НАДУ* / за заг. ред. В.П. Приходька. Київ : НАДУ, 2009. С. 224–235.
4. Бондаренко В. Психологічний клімат в колективі : дослідження та оцінка. Львів : ЛНУ, 2019. 198 с.
5. Васильєва Н. С. Основи конфліктології : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2018. 226 с.
6. Волянський П. Б. Шляхи запобігання конфлікту інтересів на державній службі. *Державне управління: удосконалення та розвитку*. 2014. № 6. С. 3-6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=726>.
7. Воронова О. О., Палієнко М. В. Управління конфліктами та стресом на робочому місці : монографія. Львів : ЛНУ, 2020. 310 с.
8. Гаврилюк О. М. Соціально-психологічні аспекти управління конфліктами в організаціях. Київ : Академвидав, 2017. 290 с.
9. Гаврищак Л. Конфліктологія : методичні рекомендації до семінарських занять. Дрогобич, 2016. 66 с.
10. Гаврищак Л. Конфліктологія. Тексти лекцій для студентів. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2012. 132 с.
11. Галушко К. Ю. Дюркгейм (Durkheim) Еміль. Енциклопедія історії України. Київ : Наукова думка, 2004. Т. 2 : Г-Д. 688 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Dyurkgeym_E.

12. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти : Словник-довідник. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 120 с.
13. Герасимчук Н. С. Основи психології управління. Київ : Києво-Могилянська академія, 2017. 200 с.
14. Гірник А. М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
15. Гречко Л. М. Основи соціально-психологічного консультування. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 116 с.
16. Гриньова Н. В. Основи глибинної психології : курс лекцій : навчальний посібник. Умань : Візаві, 2013. 124 с.
17. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.
18. Державний університет комунального управління. *Типи соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування*. Вісник НУОУ. 2022. Т. 3, №44. С. 22–28. URL: <https://visnyk.nuou.org.ua/article/view/281109> .
19. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. Київ : Соцінформ, 2002. 111 с.
20. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2010. С. 7-14.
21. Дослідження нормативного впливу групової більшості. Феномен групового тиску. Конформізм та конформність URL: <https://studfile.net/preview/8934808/page:35/>
22. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ, 2005. 456 с.
23. Забродський М. М. Конфліктологія : підручник. Київ : Кондор, 2015. 256 с.
24. Іваненко О. В. Управління конфліктами в організаціях : теорія та практика. Київ : Видавництво «Освіта», 2021. 320 с.
25. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода основи когнітивної теорії конфліктів: навчальний посібник. Київ : Наукова думка, 1996. 360 с.

26. Калаур С. М., Фалинська З. З. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2010. 360 с.
27. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 104–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_2_18.
28. Кармушка Л. М. Особливості соціально-психологічного клімату у структурах державного управління та місцевого самоврядування : дис. ... канд. психол. наук. Київ : Національний університет, 2005. URL : <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/f8b21397-6b23-443f-a4d3-143a0a4bda25>.
29. Ковбасюк Ю. В, Трощинський, В. П., Сурміна, Ю. П. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
30. Конфлікт інтересів на державній службі URL: https://stud.com.ua/125863/menedzhment/glava_konflikt_interesiv_derzhavniy_sluzhbi
31. Конфліктологія : навч. посіб. / Ємельяненко Л. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
32. Конфліктологія : загальна та юридична : підручник / Л. М. Герасіна, М.П. Требін, О.М. Сахань, В. Д. Воднік, за заг. ред. Л Герасіної. Харків : Право, 2021. 224 с.
33. Конфліктологія : навч. посіб. / Д. В. Коваленко, І. М. Шалімова, О. М. Керницький, В. А. Бурбига. Харків : Точка, 2012. 221 с.
34. Котлова Л. О. Психологія конфлікту : курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
35. Коханчук Р. М. Становлення доктрини війни в ранньому християнстві. *Українське релігієзнавство*. 2003. №26. С. 20-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukrr_2003_26_5
36. Кравченко І. П. Соціально-психологічний клімат у державних установах. Харків : Харківський національний університет, 2018. 250 с.
37. Кузьмін Е. А. Конфліктні ситуації в управлінській діяльності. Харків : Право, 2020. 112 с.

38. Левченко Т. М. Ефективне управління конфліктами в колективі. Одеса : Одеський національний університет, 2019. 280 с.
39. Литвинова В. Похвала Глупоті, або Похвальне слово Дурості, виголошене Еразмом Роттердамським. Пер. з лат. Київ : Толока, 2012. 193 с.
40. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навчальний посібник. Київ : ВД «Професонал», 2006. 416 с.
41. Малиш О. Класичні принципи та правила досліджень соціальної стратифікації. *Соціальні науки* : Наукові записки НаУКМА, 2017. Т.196 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA_s_2017_196_3.
42. Мельник С. А. Психологія взаємодії в професійному середовищі. Львів : Львівська політехніка, 2020. 300 с.
43. Науково-дослідний інститут соціальної політики України. Програма дослідження соціально-психологічного клімату органів державної влади та місцевого самоврядування. Київ: НДІ СП України, 2019. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2022/44-2022/44.pdf>.
44. Національне агентство України з питань державної служби. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх вирішення в державних установах. Київ : НАДС України, 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>.
45. Нікитенко В. Р. Конфліктологія : методи та інструменти вирішення конфліктів. Дніпро : Дніпровський національний університет, 2017. 270 с.
46. Олешко О. Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 254–265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28
47. Олійник М. І. Соціально-психологічний клімат в команді : аналіз та управління. Київ : Наукова думка, 2022. 310 с.
48. Орлов В. Ф., Отич О. М., Фурса О. О. Психологія конфлікту : навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.

49. Орлова М. П. Психологія комунікацій в державному управлінні. Донецьк : ДонНУ, 2019. 240 с.
50. Петрова Г. С. Стратегії управління конфліктами в організаціях. Черкаси : Черкаський державний університет, 2018. 290 с.
51. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ : МАУП, 2003. 360 с.
52. Пірен М. І. Конфлікт і управлінські ролі : соціо- психологічний аналіз : навч. - практ. посіб. Київ : Укр. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2000. 200 с.
53. Пірен М. І., Ложкін Г. В. Словник - довідник термінів з конфліктології. Київ-Чернівці, 1995. 380 с.
54. Пономарьова О. В. Психологія конфлікту : теорія та практика. Харків : Харківський національний університет, 2018. 320 с.
55. Причепій Є. М., Черній А. М., Чекаль Л. А. Філософія. Київ : Академвидав, 2009. 365 с.
56. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 01.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/ed20190101#Text>
57. Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби. Посібник і методичні рекомендації. Київ : ОСЕ Україна, 2021. URL: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/521680> .
58. Психологія управління : навчальний посібник. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/metodser/186/1.pdf> .
59. Резник С. О. Конфлікти в системі публічного управління : теоретичні аспекти. *Вісник НАДУ*. 2021. №3(4). С. 45–52. URL: <https://visnyk.nadu.edu.ua/article/view/297905> .
60. Романенко Ю. В. Психологія комунікації та конфліктологія. Тернопіль : Тернопільський національний університет, 2019. 260 с.
61. Рябоконь І. О. Емоційний інтелект і його роль у врегулюванні конфліктів. *Психологічний журнал*. 2018. №6(1). С. 82–88.

62. Сидоренко А. Л. Конфліктні ситуації в робочому колективі : причини та наслідки. Житомир : Житомирський державний університет, 2020. 280 с.
63. Ситник І. П. Конфлікт інтересів на державній службі : проблеми законодавчого регулювання та шляхи їх вирішення. *Наукові праці ЧДУ*. 2010. №130(117). С. 52–58. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermgmt/2010/130-117-2.pdf> .
64. Сірий Є. В. Проблемні сторони дослідження соціальної напруженості українського суспільства. *Вісник НТУУ КПІ : Політологія. Соціологія. Право*. 2016. URL: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2016.1/2\(29/30\).119119](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2016.1/2(29/30).119119)
65. Словник української мови Академічний тлумачний словник (1970-1980). URL: <http://sum.in.ua/>
66. Соколова Л. І. Психологія комунікації в державному управлінні. Одеса : ОНУ, 2022. 168 с.
67. Танчин І. З. Соціологія : навчальний посібник для студентів ВНЗ, аспірантів, викладачів. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 351 с.
68. Тарасенко І. М. Психологічний клімат в організаціях : дослідження та рекомендації. Київ : Вища школа, 2021. 300 с.
69. Тарасов О. М. Комунікаційні стратегії та методи управління конфліктами. Київ : НАДУ, 2021. 180 с.
70. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
71. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2017. 240 с.
72. Токар Ю. В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі : можливості та проблеми. Київ : НІСС України, 2014. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-02/Polituka_Tokar-2b850.pdf .

73. Токар Ю. В. Урегулювання конфлікту інтересів на державній службі : можливості та проблеми. Київ : НІСС України, 2014. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-02/Polituka_Tokar-2b850.pdf
74. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.
75. Федоренко Н. К. Управління стресом та конфліктами на робочому місці. Полтава : Полтавський державний університет, 2017. 250 с.
76. Хоменко В. І. Емоційний інтелект у вирішенні конфліктів. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. 270 с.
77. Цимбалюк О. Ю. Психологія управління персоналом : основи та методи. Київ : Київський національний університет, 2020. 320 с.
78. Чебан І. Г. Управління конфліктами в державних установах. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2020 260 с.
79. Чорна І. В. Соціально-психологічний аспект управління конфліктами. Харків : Харківський державний університет, 2019. 290 с.
80. Шевель І. П., Казаков В. С. Ральф Дарендорф про соціальні конфлікти. *Вісник НТУУ КПІ*. Серія : «Політологія. Соціологія. Право». 2010. № 3. С. 41–48.
81. Шевченко Л. П. Конфліктологія : сучасні підходи та практики. Дніпро : Дніпровський національний університет, 2021. 310 с.
82. Яковенко С. Г. Конфлікти та способи їх вирішення у професійних колективах. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 160 с.
83. 310 років від дня народження Жан-Жака Руссо, французького філософа (1712–1778 рр.). НБУ імені В. І. Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua/node/5960>
84. Anderson P. *Managing Conflict in Organizations*. London : Routledge, 2018. 350 p.
85. Brown K. W. *The Dynamics of Workplace Conflict : A Managerial Approach*. New York : Springer, 2019. 330 p.
86. Clark M. *Conflict Resolution in European Organizations*. Berlin : Springer, 2020. 300 с.

87. Davis S. M. Emotional Intelligence and Conflict Management. Amsterdam : Elsevier, 2017. 280 p.
88. Deutsch M. The Resolution of Conflict : Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973. 256 p.
89. Deutsch M., Coleman P. T. The Handbook of Conflict Resolution : Theory and Practice. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 800 p.
90. Evans G., Smith J. Organizational Behavior and Conflict Resolution. Oxford : Oxford University Press, 2021. 320 p.
91. Fisher R., Ury W. Getting to Yes : Negotiating Agreement Without Giving In. New York : Penguin Books, 2011. 240 p.
92. Folger J. P., Poole M. S., Stutman R. K. Working Through Conflict : Strategies for Relationships, Groups, and Organizations. Boston : Allyn & Bacon, 2017. 350 p.
93. Foster R. Interpersonal Conflict in the Workplace : Strategies for Resolution. Dublin : Gill & Macmillan, 2018. 310 p.
94. Garcia L. M. Social Psychology of Conflict in European Enterprises. Madrid : Ediciones Morata, 2019. 290 p.
95. Gottman J. The Seven Principles for Making Marriage Work. New York : Harmony Books, 2015. 320 p.
96. Hansen T. Conflict Management in Multinational Corporations. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2020. 300 p.
97. Hippocrates Heracleitus. Nature of Man. Heracleitus : On the Universe. Translated by W. H. S. Jones. Loeb Classical Library 150. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1931. 485 p.
98. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/slobodyanyuk_psihol_upravlinnya/2rozd/243.htm
99. Jehn K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40, №2, P. 256–282. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2393636>.
100. Jehn K. A., Mannix E. A. The Dynamic Nature of Conflict : A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of*

Management Journal. 2001. Vol. 44. №2. P. 238–251. URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/3069413>.

101. Johnson D. W., Johnson R. T. *Managing Conflict : The Interpersonal Communication Book*. Boston : Allyn & Bacon, 2005. 280 p.

102. Johnson R. T., Thomas K. W. *Conflict Management in Europe : Models and Practices*. Paris : De Boeck Supérieur, 2018. 340 p.

103. Keller S. *Effective Communication and Conflict Resolution in European Workplaces*. Vienna : Springer, 2021. 310 p.

104. Kriesberg L. *Constructive Conflicts : From Escalation to Resolution*. San Francisco : Jossey-Bass, 2007. 368 p.

105. Leary T. *Interpersonal Diagnosis of Personality : A Functional Theory and Methodology for Personality Evaluation*. New York : Ronald Press, 1957. 320 p.

106. Lee M. *Cultural Influences on Conflict Management in Europe*. Brussels : European University Press, 2019. 290 p.

107. Lewicki R. J., Barry B., Saunders D. M. *Negotiation*. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 600 p.

108. Müller J. *Conflict Dynamics in European Public Administration*. Munich : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2020. 300 p.

109. Nielsen H. B. *Intercultural Conflict Management in European Organizations*. Stockholm : Liber, 2017. 270 p.

110. Olsen B. *Strategies for Conflict Resolution in European Teams*. Oslo : Universitetsforlaget, 2018. 246 p.

111. Pruitt D. G., Kim S. H. *Social Conflict : Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York : McGraw-Hill, 2004. 146 p.

112. Pruitt D. G., Kim S. H. *Social Conflict : Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York : McGraw-Hill, 2004. 480 p.

113. Rahim M. A. *Managing Conflict in Organizations*. New York : Routledge, 2017. 400 p.

114. Ritzer G. *Globalization : A Basic Text*. Malden, MA : Wiley-Blackwell, 2010. 280 p.

115. Schneider B., Reichers A. E. On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*. 1983. Vol. 36. №1. P. 19-39.
116. Schweitzer M. E., Sandberg W. R. Conflict Resolution and Negotiation. Boston : Houghton Mifflin, 1987. 300 p.
117. Thomas K. W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. New York : McGraw-Hill, 1992. 450 p.
118. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: CPP, Inc., 1974. 140 p.
119. Tjosvold D. Cooperative Conflict Management : Superior Results Through Positive Strategies. New York : Routledge, 1991. 400 p.
120. Wall J. A., Callister R. R. Conflict and Its Management. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 300 p.

Діагностика міжособистісних стосунків за методикою Тімоті Лірі

Мета: вивчити стиль і структуру міжособистісних стосунків та їх особливостей, а також дослідити уявлення досліджуваних про своє „Я”, ставлення до самого себе.

Матеріали та обладнання: опитувальник, ручка

На основі досліджень міжособистісних стосунків Т. Лірі виділив 8 загальних і 16 конкретизованих варіантів міжособистісної взаємодії, представлених у вигляді кругової діаграми. Полюсні варіанти на цій схемі є протилежними один одному.

Опитувальник складений відповідно до виділених типів міжособистісної поведінки, що являє собою набір із 128 простих лаконічних характеристик - епітетів, які групуються по 16 запитань у 8 октантів, що відображають різноманітні психологічні профілі. Методика може пропонуватися досліджуваному у вигляді списку або ж на окремих картках.

Інструкція: Вам пропонується список характеристик. Слід уважно прочитати кожную і вирішити, чи відповідає вона вашому уявленню про себе. Якщо відповідає, то позначте її у протоколі хрестиком, якщо не відповідає - нічого не ставте. Якщо немає повної впевненості, хрестик не ставте. Намагайтеся бути щирими.

Текст опитувальника:

1. Інші думають про нього прихильно
2. Справляє враження на оточуючих
3. Уміє розпоряджатися, наказувати
4. Уміє наполягти на своєму
5. Володіє почуттям гідності
6. Незалежний
7. Здатний сам подбати про себе
8. Може проявляти байдужість
9. Здатний бути суворим
10. Строгий, але справедливий
11. Може бути щирим
12. Критичний до інших

13. Любить поплакатися
14. Часто сумний
15. Здатний проявляти недовіру
16. Часто розчаровується
17. Здатний бути критичним до себе
18. Здатний визнати свою неправоту
19. Охоче підкоряється
20. Поступливий
21. Вдячний
22. Захоплюється, схильний до наслідування
23. Поважний
24. Шукає схвалення
25. Здатний до співпраці, взаємодопомоги
26. Прагне ужитися з іншими
27. Приязний, доброзичливий
28. Уважний, ласкавий
29. Делікатний
30. Підбадьорюючий
31. Чуйний на заклики про допомогу
32. Безкорисливий
33. Здатний викликати захоплення
34. Користується в інших повагою
35. Володіє талантом керівника
36. Любить відповідальність
37. Впевнений в собі
38. Самовпевнений, напористий
39. Діловий, практичний
40. Любить змагатися
41. Стійкий, наполегливий, де треба
42. Невблаганний, але неупереджений

43. Дратівливий
44. Відкритий, прямолінійний
45. Не терпить, щоб їм командували
46. Скептичний
47. На нього важко справити враження
48. Образливий, делікатне
49. Легко бентежиться
50. Невпевнений у собі
51. Поступливий
52. Скромний
53. Часто вдається до допомоги інших
54. Дуже шанує авторитети
55. Охоче приймає поради
56. Довірливий і прагне радувати інших
57. Завжди люб'язний в обходженні
58. Дорожить думкою оточуючих
59. Товариська, уживчивий
60. Добросердечний
61. Добрий, вселяє впевненість
62. Ніжний, м'якосердий
63. Любить піклуватися про інших
64. Безкорисливий, щедрий
65. Любить давати поради
66. Справляє враження значного людини
67. Начальственно наказовий
68. Владний
69. Хвалькуватий
70. Гордовитий і самовдоволений
71. Думає тільки про себе
72. Хитрий, розважливий

73. Нетерпимий до помилок інших
74. Корисливий
75. Відвертий
76. Часто недружелюбний
77. Озлоблений
78. Скаржник
79. Ревнивий
80. Довго пам'ятає свої образи
81. Самобичуючийся
82. Сором'язливий
83. Безініціативний
84. Лагідний
85. Залежна, несаможиттєва
86. Любить підкорятися
87. Надає іншим приймати рішення
88. Легко потрапляє в халепу
89. Легко піддається впливу друзів
90. Готовий довіритися будь-кому
91. Схильний призначати до всіх без розбору
92. Всім симпатизує
93. Прощає всі
94. Переповнений надмірним співчуттям
95. Великодушний, терпимий до недоліків
96. Прагне протегувати
97. Прагне до успіху
98. Чекає захоплення від кожного
99. Розпоряджається іншими
100. Деспотичний
101. Сноб, судить про людей лише за рангом і достатку
102. Марнослашний

103. Егоїстичний
104. Холодний, черствий
105. Уїдлиий, глузливий
106. Злий, жорстокий
107. Часто гнівливий
108. Байдужий, байдужий
109. Злопам'ятний
110. Пройнятий духом протиріччя
111. Впертий
112. Недовірливий, підозрілий
113. Боязкий
114. Сором'язливий
115. Відрізняється надмірною готовністю підкорятися
116. М'якотілий
117. Майже ніколи нікому не заперечує
118. Нав'язливий
119. Любить, щоб його опікали
120. Надмірно довірливий
121. Прагне знайти розташування кожного
122. З усіма погоджується
123. Завжди доброзичливий
124. Любить всіх
125. Дуже поблажливий до оточуючих
126. Намагається утішити кожного
127. Піклується про інших на шкоду собі
128. Псує людей надмірною добротою

Обробка результатів: на першому етапі обробки даних проводиться підрахунок балів за кожною октантою з допомогою ключа до опитувальником.

Ключ:

Авторитарний: питання 1 - 4, 33 - 36, 65 - 68, 97 - 100.

Егоїстичний: питання 5 - 8, 37 - 40, 69 - 72, 101 - 104.

Агресивний: питання 9 - 12, 41 - 44, 73 - 76, 105 - 108.

Підозрілий: питання 13 - 16, 45 - 48, 77 - 80, 109 - 112.

Підпорядковується: питання 17 - 20, 49 - 52, 81 - 84, 113 - 116.

Залежний: питання 21 - 24, 53 - 56, 85 - 88, 117 - 120.

Доброзичливий: питання 25 - 28, 57 - 60, 89 - 92, 121 - 124.

Альтруїстична: питання 29 - 32, 61 - 64, 93 - 96, 125 - 128.

На другому етапі отримані бали переносяться на діаграму, при цьому відстань від центру круга відповідає числу балів по даній октанті (мінімальне значення - 0, максимальна - 16). Кінці таких векторів з'єднуються і утворюють профіль, що відображає уявлення про особистість цієї людини. Окреслений простір заштриховується. Для кожного подання будується окрема діаграма, на якій воно характеризується за вираженості ознак кожної октанті.

Психограма:

Рис. А.1. Стимульний матеріал

На третьому етапі за допомогою формул визначаються показники по двом основним параметрам «Домінування» і «Дружелюбність»:

$$\text{Домінування} = (I - V) + 0,7 \times (VIII + II - IV - VI)$$

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

Таким чином, система балів з 16 міжособистісним змінним перетворюється в два цифрові індекси, які характеризують уявлення суб'єкта за зазначеними параметрами.

У результаті проводиться аналіз особистісного профілю - визначаються типи ставлення до оточуючих.

Інтерпретація результатів:

Підрахунок балів ведеться окремо для кожної оцінюваної особистості. Показником порушення відносин з певною особою є різниця між уявленнями людини про нього і бажаному його образу в якості партнера по спілкуванню.

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

0-4 бали (низька) - адаптивна поведінка

5-8 балів (помірна), 9-12 балів (висока) - екстремальну поведінку

13-16 балів (екстремальна) до патології поведінки.

Позитивне значення результату, отриманого за формулою "домінування", свідчить про виражене прагнення людини до лідерства у спілкуванні, до домінування. Негативне значення вказує на тенденцію до підпорядкування, відмови від відповідальності й позиції лідерства.

Позитивний результат за формулою "дружелюбність" є показником прагнення особистості до встановлення доброзичливих відносин і співпраці з оточуючими. Негативний результат вказує на прояв агресивно-конкурентної позиції, що перешкоджає співпраці та успішної спільної діяльності. Кількісні результати є показниками ступеня вираженості цих характеристик.

Найбільш заштриховані на профілі октанти відповідають переважаючим стилем міжособистісних відносин даного індивіда. Характеристики, що не виходять за межі 8 балів, властиві гармонійним особистостям. Показники, що перевищують 8 балів, свідчать про акцентуації властивостей, що виявляються даними октантом. Бали, що досягають рівня 14-16, свідчать про труднощі соціальної адаптації. Низькі показники за всіма октантам (0-3 бали) можуть бути результатом скритності і невідвертості випробуваного. Якщо в психogramі немає октант, заштрихованих вище 4-х балів, то дані сумнівні в плані їх достовірності: ситуація діагностики не прихилила до відвертості.

Перші чотири типи міжособистісних відносин (октанти 1-4) характеризуються тенденцією до лідерства і домінування, незалежністю думки, готовністю відстоювати власну точку зору в конфлікті. Інші чотири октанта (5-8) - відображають переважання конформних установок, невпевненість у собі, податливість думці оточуючих, схильність до компромісів.

В цілому інтерпретація даних повинна орієнтуватися на переважання одних показників над іншими і в меншій мірі - на абсолютні величини. В нормі зазвичай не спостерігаються значні розбіжності між «Я» актуальним і ідеальним. Помірне розбіжність може розглядатися як необхідна умова самовдосконалення.

Незадоволеність собою частіше спостерігається у осіб з заниженою самооцінкою (5,6,7 октанти), а також у осіб, що знаходяться в ситуації тривалого конфлікту (4 октант). Переважання одночасно 1 і 5 октанта властиво особам з проблемою хворобливого самолюбства, авторитарності, 4 і 8 - конфлікт між прагненням до визнання групою і ворожістю, тобто проблема пригніченою ворожості, 3 і 7-боротьба мотивів самоствердження і афіліації, 2 і 6 - проблема незалежності-подчиняємості, що виникає в складній службовій або іншій ситуації, що змушує коритися всупереч внутрішнього протесту.

Особи, у яких виявляються домінантні, агресивних і незалежних рис поведінки, значно рідше виявляють невдоволення своїм характером і міжособистісними стосунками, проте і у них може виявлятися тенденція до вдосконалення свого стилю міжособистісної взаємодії з оточенням. При цьому зростання показників того чи іншого октанта визначить напрям, за яким самостійно рухається особистість в цілях самовдосконалення, ступінь усвідомлення наявних проблем, наявність внутріособистісних ресурсів.

Типи міжособистісних стосунків

I. Авторитарний

13 - 16 - диктаторський, владний, деспотичний характер, тип сильної особистості, яка лідирує у всіх видах групової діяльності. Всіх наставляє, повчає, у всьому прагне покладатися на свою думку, не вміє приймати поради інших. Навколишні відзначають цю владність, але визнають її.

9 - 12 - домінантний, енергійний, компетентний, авторитетний лідер, успішний у справах, любить давати поради, вимагає до себе поваги. 0-8 - упевнена в собі людина, але не обов'язково лідер, завзятий і наполегливий.

II. Егоїстичний

13 - 16 - прагне бути над усіма, але одночасно в стороні від усіх, самозакоханий, розважливий, незалежний, себелюбну. Труднощі перекладає на оточуючих, сам відноситься до них кілька 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 - впертий, завзятий, наполегливий і енергійний.

IV. Підозрілий

13 - 16 - відчужений по відношенню до ворожого і злісному світу, підозрілий, образливий, схильний до сумніву в усьому, злопам'ятний, постійно на всіх скаржитися, всім незадоволений (шизоидний тип характеру).

9 - 12 - критичний, нетовариський, відчуває труднощі у інтерперсональних контактах через невпевненість в собі, підозрілості і боязні поганого ставлення, замкнутий, скептичний, розчарований в людях, потайний, свій негативізм проявляє у вербальній агресії.

0 - 8 - критичний по відношенню до всіх соціальних явищ і оточуючим людям.

V. Підпорядковується

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

9 - 12-сором'язливий, лагідний, легко ніяковіє, схильний підкорятися сильнішому 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 у собі, має нав'язливі страхи, побоювання, тривожиться з будь-якого приводу, тому залежний від інших, від чужої думки. 9-12 - слухняний, боязливий, безпорадний, не вміє проявити опір, щиро вважає, що інші завжди праві.

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

VII. Доброзичливий

9 - 16 - доброзичливий і люб'язний з усіма, орієнтований на прийняття і соціальне схвалення, прагне задовольнити вимоги всіх, "бути хорошим" для всіх без урахування ситуації, прагне до цілей мікрогруп, має розвинені механізми витіснення і придушення, емоційно лабільний (истероидный тип характеру).

0 - 8 - схильний до співробітництва, кооперації, гнучкий і компромісний при вирішенні проблем і в конфліктних ситуаціях, прагне бути у згоді з думкою оточуючих, свідомо конформний, слід умовам, правилам і принципам "хорошого тону" у відносинах з людьми, ініціативний ентузіаст у досягненні цілей групи, прагне допомагати, відчувати себе в центрі уваги, заслужити визнання і любов, товариський, проявляє теплоту і дружелюбність у відносинах.

VIII. Альтруїстичний

9 - 16 - гиперответственный, завжди приносить у жертву свої інтереси, прагне допомогти і співчувати всім, нав'язливий у своїй допомозі і занадто активний по відношенню до оточуючих, 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 ставлення до людей проявляє у співчутті, симпатії, турботі, ніжності, вміє підбадьорити і заспокоїти оточуючих, безкорисливий і чуйний.

Перші чотири типи міжособистісних відносин -1, 2, 3 і 4 - характеризуються переважанням неконформних тенденцій і схильністю до диз'юнктивним (конфліктним) проявів (3, 4), більшою незалежністю думки, завзятістю у відстоюванні власної точки зору, тенденцією до лідерства і домінування (1, 2).

Інші чотири октанта - 5, 6, 7, 8 - представляють протилежну картину: переважання конформних установок, конгруентність у контактах з оточуючими (7, 8), невпевненість у собі, податливість думці оточуючих, схильність до компромісів (5, 6).

**Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі
(Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. - К.: Міленіум,
2003. - С 292-294.)**

Застосування методики «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» Л. М. Карамушки сприяє глибшому розумінню внутрішніх процесів у колективі та дозволяє вчасно виявляти та усувати можливі проблеми у міжособистісних відносинах.

Опитувальник складається з 15 тверджень, що відображають різні характеристики роботи та взаємовідносин у колективі. Кожне твердження оцінюється респондентом за 7-бальною шкалою, де 1 бал означає мінімальну згоду, а 7 балів - максимальну згоду з твердженням.

Основні аспекти оцінки: довіра між співробітниками, підтримка та взаємодопомога, задоволення від роботи, конструктивне вирішення конфліктів, справедливе ставлення керівництва, емоційна підтримка, мотивація та натхнення до роботи.

Респондентам пропонується оцінити кожне твердження, поставивши відповідну оцінку від 1 до 7, залежно від ступеня їхньої згоди з наведеними характеристиками.

Під час обробки та інтерпретації результатів для кожного твердження обчислюється середнє арифметичне значення. Далі визначається співвідношення між «реальними» (фактичними) та «ідеальними» показниками соціально-психологічного клімату за формулою:

$$M=X/O$$

де: X - середнє значення «ідеальних» оцінок, O - середнє значення «реальних» оцінок. Чим ближче значення M до 1, тим сприятливіший соціально-психологічний клімат у колективі.

Методика дозволяє оцінити:

4. Загальний рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.
5. Орієнтацію членів колективу на «реальні» та «ідеальні» показники клімату.
6. Дві основні складові соціально-психологічного клімату:
 - орієнтація на справу (питання 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13);
 - орієнтація на людей (питання 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15).

Таблиця Б.1

Стимульний матеріал

1	Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі
6	Задоволеність стосунками з керівником
7	Можливість проявити свої ділові якості
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей
11	Отримання чітких однозначних завдань
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником
13	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником

Опитувальник за методикою Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті

Опитувальник Томаса-Кілманна типи поведінки у конфлікті (The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) - одна з найпоширеніших методик діагностики поведінки особистості у конфліктній ситуації (у конфлікті інтересів). Автори тесту виходили з того, що не слід уникати конфліктів або вирішувати їх за будь-яку ціну, а потрібно вміти грамотно ними керувати, вони запропонували двомірну модель регулювання конфліктів, один вимір якої - поведінка особистості, заснована на увазі до інтересів інших людей; друге - поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих та захист власних інтересів.

Інструкція до виконання: рецензентам необхідно вибрати один із двох варіантів, який більшою мірою відповідає їх поглядам.

Питання:

1. а) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

б) Краще ніж обговорювати, в чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми згодні.

2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся залагодити справу з урахуванням усіх інтересів іншого та моїх власних.

3. а) Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого та зберегти наші стосунки.

4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

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

5. а) Улагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку в іншого.

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

6. а) Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

б) Я намагаюся досягти свого.

7. а) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.

б) Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб досягти бажаного.

8. а) Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

б) Я насамперед намагаюся ясно визначити те, в чому полягають спільні інтереси.

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

б) Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.

10. а) Я твердо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. а) Насамперед я намагаюся ясно визначити, у чому полягають спірні питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

12. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

б) Я даю можливість іншим залишитись при своїй думці, якщо вони теж йдуть мені назустріч.

13. а) Я пропоную компромісний варіант.

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

14. а) Я повідомляю іншого про свою точку зору і питаю про його думку.

б) Я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.

15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого у перевагах моєї позиції.

17. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

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

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

б) Я даю можливість іншому в чомусь залишитись при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19. а) Насамперед я намагаюся ясно визначити те, в чому полягають усі порушені питання та інтереси.

б) Я намагаюся відкласти вирішення спірного питання для того, щоб згодом вирішити його остаточно..

20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод та втрат для обох сторін.

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

б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблем та їх спільного вирішення.

22. а) Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією та точкою зору іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23. а) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання оточуючих.

б) Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.

24. а) Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я намагатимусь піти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25. а) Я намагаюся показати іншому логіку та переваги моїх поглядів.

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

26. а) Я пропоную компромісну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання оточуючих.

27. а) Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може спричинити суперечки.

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

28. а) Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

б) Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29. а) Я пропоную компромісну позицію.

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

30. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я завжди займаю таку позицію у спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли досягти успіху.

Опитувальник організаційної лояльності (Л. Портер)

Інструкція: Прочитайте кожне твердження нижче та оцініть, наскільки ви згодні або не згодні з ним, використовуючи шкалу від 1 до 7. Оберіть лише один варіант відповіді для кожного твердження.

Шкала відповідей:

- 1 - Абсолютно не згоден
- 2 - Не згоден
- 3 - Скоріше не згоден
- 4 - Не маю визначеної думки
- 5 - Скоріше згоден
- 6 - Згоден
- 7 - Абсолютно згоден

Таблиця Г.1**Бланк методики**

№	Твердження	1	2	3	4	5	6	7
1	Я б рекомендував іншим працювати в цій організації.							
2	Я відчуваю себе частиною цієї організації.							
3	Я не бачу причин залишатися в цій організації (зворотна шкала).							
4	Я поділяю цілі та цінності цієї організації.							
5	Я готовий працювати понаднормово, якщо це потрібно для досягнення цілей організації.							
6	Мені подобається працювати в цій організації.							
7	Я не відчуваю задоволення від роботи тут (зворотна шкала).							
8	Я вважаю, що ця організація забезпечує мені належні умови для роботи.							
9	Якщо з'явиться краща пропозиція, я одразу залишу цю організацію (зворотна шкала).							
10	Організація дбає про моє професійне зростання.							
11	Я вважаю свою роботу в цій організації безглуздою (зворотна шкала).							
12	Мені здається, що моя робота тут не є важливою (зворотна шкала).							
13	Організація цінує мою роботу та внесок у спільну справу.							
14	Я готовий брати участь у додаткових ініціативах для покращення роботи організації.							
15	Я б продовжив працювати тут, навіть якби мав інші рівноцінні варіанти роботи.							

Обробка результатів:

Рівні лояльності розраховані на основі середнього балу кожного респондента, отриманого за результатами опитувальника. Для цього було розраховано середній бал: для кожного респондента були підсумовані бали за всіма пунктами опитувальника. Підсумковий бал був поділений на кількість тверджень (15), щоб отримати середній бал.

Класифікація рівнів лояльності визначено в три категорії: низький рівень лояльності - середній бал менше ніж 3,8; середній рівень лояльності - середній бал від 3,8 до 4,5 включно; високий рівень лояльності: середній бал більше ніж 4,5.

Кожен респондент віднесений до однієї з категорій залежно від значення його середнього балу.

Список респондентів

Державні службовці категорії В та Б Житомирської районної державної адміністрації віком 23-60 років, у складі 30 осіб.

№п/п	Прізвище, ім'я, по-батькові	Вік
1	Авраменко Тетяна Петрівна	37
2	Бернадська Наталія Антонівна	48
3	Вакульчук Юлія Олександрівна	28
4	Вітюк Катерина Василівна	42
5	Гераймович Олена Анатоліївна	49
6	Заінчковська Юлія Валентинівна	24
7	Клименко Наталія Семенівна	59
8	Клєшніна Ольга Вячеславівна	45
9	Кривонос Катерина Олександрівна	31
10	Кривонос Сергій Валерійович	30
11	Куц Павло Романович	26
12	Колєнова Наталія Анатоліївна	45
13	Машковський Сергій Михайлович	45
14	Малинівська Олена Дмитрівна	48
15	Маняківська Наталія Анатоліївна	37
16	Магдюк Сергій Аполлонович	34
17	М'ялківський Сергій Сергійович	60
18	Ніколайчук Олег Леонідович	58
19	Пріор Юрій Сергійович	23
20	Присяжнюк Ольга Олександрівна	35
21	Рибачук Роман Ігорович	56
22	Саханович Лілія Григорівна	46
23	Слобожан Юлія Михайлівна	44
24	Татуревич Валерія Валеріївна	27
25	Ткачук Сергій Миколайович	46
26	Тичина Оксана Леонідівна	40
27	Фарб Іван Мойсейович	48
28	Цирюк Тетяна Василівна	41
29	Чепель Галина Дмитрівна	50
30	Юрчук Юлія Олександрівна	23

Таблиця порівняння до і після тренінгу за методикою діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі

№	Констатувальний експеримент									Формувальний експеримент									Різниця значень								
	Ав то р.	Ег оїс т.	Аг рес .	Пі доз р.	По кір .	За ле жн .	До бр оз ич л	Ал ьт р.	До мі н.	Ав то р.	Ег оїс т.	Аг рес .	Пі доз р.	По кір .	За ле жн .	До бр оз ич л.	Ал ьт р.	До мі н.	Ав то р.	Ег оїс т.	Аг рес .	Пі доз р.	По кір .	За ле жн .	До бр оз .	Ал ьт р.	До мі н.
30.	9	7	6	6	6	10	8	7	1,6	4	6	7	0	12	8	6	10	- 2,4	-5	-1	1	-6	6	-2	-2	3	3
31.	10	6	9	10	9	4	10	8	1	9	10	8	2	2	11	7	11	12. 6	-1	4	-1	-8	-7	7	-3	3	11, 6
32.	9	8	8	11	4	8	9	8	2,9	9	13	7	4	3	5	8	12	17. 2	0	5	-1	-7	-1	-3	-1	4	4
33.	10	8	10	11	9	9	6	11	0,3	8	9	8	11	10	8	10	4	- 6,2	-2	1	-2	0	1	-1	4	-7	-7
34.	7	5	6	7	9	9	6	9	- 3,4	6	8	8	5	6	10	5	7	0,0	-1	3	2	-2	-3	1	-1	-2	-2
35.	6	11	4	8	5	8	8	7	2,4	14	8	3	12	12	8	7	9	- 0,3	8	-3	-1	4	7	0	-1	2	2
36.	10	7	4	8	9	11	5	11	0,3	12	16	10	4	12	6	11	8	5,3	2	9	6	-4	3	-5	6	-3	-3
37.	12	9	8	8	8	7	10	10	6,8	4	10	10	10	15	11	8	13	0,7	-8	1	2	2	7	4	-2	3	3
38.	9	10	7	6	7	8	9	5	2,7	8	1	7	9	16	13	9	12	- 13. 1	-1	-9	0	3	9	5	0	7	7
39.	9	9	7	8	8	7	8	6	1	6	12	12	0	2	15	13	16	8,4	-3	3	5	-8	-6	8	5	10	10

Продовж. табл. Е.1

40.	7	5	8	8	6	7	3	7	- 1,1	11	4	2	8	15	0	10	5	- 6,1	4	-1	-6	0	9	-7	7	-2	-2
41.	10	10	7	8	8	12	8	7	- 0,1	16	6	11	0	16	5	6	10	- 1,7	6	-4	4	-8	8	-7	-2	3	3
42.	5	9	10	7	8	8	9	3	- 5,1	0	13	3	13	12	1	4	9	- 4,8	-5	4	-7	6	4	-7	-5	6	6
43.	6	12	11	5	9	8	10	10	3,3	9	9	7	6	14	7	10	8	- 4,6	3	-3	-4	1	5	-1	0	-2	-2
44.	8	7	10	8	8	9	7	7	- 2,1	13	6	3	6	13	12	10	10	- 5,2	5	-1	-7	-2	5	3	3	3	3
45.	7	8	8	11	9	5	9	9	- 1,3	13	16	10	5	3	13	4	0	14. 6	6	8	2	-6	-6	8	-5	-9	-9
46.	5	8	10	8	7	6	6	9	0,1	5	4	8	12	0	14	6	0	- 6,0	0	-4	-2	4	-7	8	0	-9	-6
47.	8	9	7	9	8	4	5	7	2,1	12	2	0	2	8	0	6	11	5,3	4	-7	-7	-7	0	-4	1	4	3,2
48.	10	4	9	10	9	9	7	8	- 3,9	16	7	5	9	8	9	1	9	- 2,8	6	3	4	-1	-2	0	-6	1	1
49.	9	7	7	7	9	5	11	6	0,7	5	5	8	2	4	11	13	14	3,2	-4	-2	1	-5	-5	6	2	8	8
50.	9	5	9	7	8	6	11	8	1	6	13	4	11	4	15	2	7	- 3,1	-3	8	-5	4	-4	9	-9	-1	-1
51.	8	9	10	9	7	8	8	8	1	5	2	6	0	4	13	14	4	- 2,4	-3	-7	-4	-9	-3	5	6	-4	-4
52.	7	12	11	6	5	7	9	7	6,2	6	0	10	12	4	6	7	8	- 6,0	-1	-12	-1	6	-1	-1	-2	1	1
53.	9	8	10	6	9	9	6	6	- 0,7	9	14	9	7	1	12	5	10	10. 6	0	6	-1	1	-8	3	-1	4	4

Продовж. табл. Е.1

54.	6	11	6	7	8	6	10	7	1,5	11	4	8	15	8	0	6	11	- 3,9	5	-7	2	8	0	-6	-4	4	4
55.	9	8	9	11	9	7	6	7	- 2,1	5	9	6	8	8	4	9	1	- 1,4	-4	1	-3	-3	-1	-3	3	-6	-6
56.	5	9	7	9	8	6	5	9	- 0,9	5	16	14	14	16	10	7	0	- 5,9	0	7	7	5	8	4	2	-9	-9
57.	8	9	7	7	11	9	6	8	- 2,3	6	10	15	3	4	2	4	6	4,3	-2	1	8	-4	-7	-7	-2	-2	-2
58.	7	11	8	6	9	6	10	7	2,2	4	7	5	9	7	6	8	7	- 2,2	-3	-4	-3	3	-2	0	-2	0	0
59.	6	13	6	10	10	7	7	10	0,2	3	15	6	7	12	5	3	11	- 1,1	-3	2	0	-3	2	-2	-4	1	1

Таблиця порівняння до і після тренінгу за методикою Томаса-Кілмана

№	Констатувальний експеримент					Формувальний експеримент					Різниця значень				
Респондент	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1.	2	6	9	10	3	4	4	5	1	2	2	-2	-4	-9	-1
2.	1	10	4	10	2	3	5	4	2	1	2	-5	0	-8	-1
3.	5	3	8	4	10	3	5	3	1	3	-2	2	-5	-3	-7
4.	3	10	1	3	9	3	4	4	2	2	0	-6	3	-1	-7
5.	10	3	6	7	7	2	5	3	2	4	-8	2	-3	-5	-3
6.	8	9	5	6	4	3	4	4	1	3	-5	-5	-1	-5	-1
7.	7	7	8	5	6	4	5	3	1	2	-3	-2	-5	-4	-4
8.	4	6	2	4	8	3	4	4	2	3	-1	-2	2	-2	-5
9.	9	4	7	8	5	2	4	5	2	2	-7	0	-2	-6	-3
10.	6	5	10	9	7	3	5	3	1	3	-3	0	-7	-8	-4
11.	2	8	5	3	6	3	4	3	2	3	1	-4	-2	-1	-3
12.	3	4	9	6	4	2	5	4	2	4	-1	1	-5	-4	0
13.	7	9	6	2	10	2	4	4	1	3	-5	-5	-2	-1	-7
14.	8	2	5	4	7	4	5	3	1	2	-4	3	-2	-3	-5
15.	6	10	3	1	9	3	4	4	2	3	-3	-6	1	1	-6
16.	10	4	8	6	5	3	4	4	1	3	-7	0	-4	-5	-2
17.	5	6	4	9	8	2	4	5	2	2	-3	-2	1	-7	-6

Продовж. табл. Ж.1

18.	4	7	9	5	10	4	5	3	1	3	0	-2	-6	-4	-7
19.	2	9	7	3	6	3	4	4	2	2	1	-5	-3	-1	-4
20.	7	8	6	10	4	4	5	3	1	3	-3	-3	-3	-9	-1
21.	3	5	9	7	2	2	4	3	2	4	1	-1	-6	-5	2
22.	8	10	4	2	5	3	4	4	1	3	-5	-6	0	1	-2
23.	10	3	7	6	9	2	5	3	2	2	-8	2	-4	-4	-7
24.	5	6	8	4	10	3	4	4	2	3	-2	-2	-4	-2	-7
25.	4	9	5	3	8	3	4	3	3	3	-1	-5	-2	0	-5
26.	7	2	9	8	6	4	5	3	1	2	-3	-3	-6	-7	-4
27.	9	5	4	7	7	3	4	4	2	3	-6	-1	0	-5	-4
28.	6	10	3	5	4	3	4	4	2	2	-3	-6	1	-3	-2
29.	8	7	5	10	9	2	3	4	3	3	-6	-4	-2	-7	-6
30.	5	8	6	7	10	4	5	3	1	3	-1	-3	-3	-6	-7

