

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет «Полтавська політехніка**  
**імені Юрія Кондратюка»**

Факультет філології, психології та педагогіки  
Кафедра психології та педагогіки

Рекомендовано до захисту  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024р.,  
протокол № \_\_\_\_\_  
Зав.кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційна робота  
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ**  
**ПРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Виконала:** студентка II курсу, групи 601 ФП  
денної форми навчання  
спеціальності 053 «Психологія»  
Шошина Н.М.

(прізвище та ініціали)

ОПП «Практична психологія»

**Керівник:** канд. психол. н. Хоменко Є.Г.

(науковий ступінь та/або вчене звання, прізвище, ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(науковий ступінь та/або вчене звання, прізвище, ініціали)

Захищено «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

кількість балів: \_\_\_\_\_

значення оцінки \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії \_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	7
1.1 Особливості феномену «конфлікт» у психологічній науці	7
1.2 Психологічні особливості конфліктної поведінки працівників організації	15
1.3. Фактори конфліктної поведінки в професійній організації	21
<b>Висновки до першого розділу</b>	26
<b>РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	28
2.1 Огляд і обґрунтування вибору методик	28
2.2 Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса	30
2.3 Методика «Оцінка конфліктності особистості» (за описом Н.В. Кіршевої)	33
2.4. Методика дослідження локус контролю (за Дж. Роттером)	35
<b>Висновки до другого розділу</b>	39
<b>РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	40
3.1 Організація емпіричного дослідження	40
3.2 Оцінка результатів особливостей поведінки працівників організації у конфліктних ситуаціях	42
3.3 Аналіз особливостей локусу контролю працівників різних професійних ролей організації	49
3.4. Порівняльний аналіз конфліктності працівників з різним локусом контролю відповідно до професійних ролей у організації	54
<b>Висновки до третього розділу</b>	61
<b>ВИСНОВКИ</b>	63
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	66
<b>ДОДАТКИ</b>	72

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку суспільства неможливо уявити життя людини без конфліктів – починаючи з особистісних та міжособистісних, та закінчують соціальними, міжкультурними та світового рівня. Оскільки людина, як соціальна істота завжди перебуває у сфері стосунків – особистісних, групових, соціальних тощо, однією з форм взаємодій, яка широко зустрічається у повсякденному житті є саме конфліктна взаємодія. Конфліктні ситуації не є суто деструктивним явищем, адже з психологічної точки зору з їх допомогою відбувається розвиток, нові ідеї, форми взаємодії, нові результати. Останніми часами постає питання управління конфліктами у організаційних структурах як спосіб підвищення ефективності діяльності. Тому постає питання психологічної підготовки персоналу до ефективних форм взаємодій, навчання компетентностям, які призводять до розвитку – як організаційного так і особистісного. В умовах складних соціально-політичних умов, важливим є залишатися стійким, цілісним та зрілим, тому проблема конфліктної поведінки у організаціях та управління та розвиток колективу є однією з актуальних на сьогодні, що і зумовило вибір теми нашого дослідження.

**Короткий аналіз стану розробленості проблеми.** Зважаючи на спрямованість дослідження у сфері професійних стосунків у організацій, варто звернути увагу на розробки таких науковців як С.Б. Олексієнко, що акцентує увагу на конструктивній функції конфліктів, Ф.Е. Вазилук підкреслює, що виникнення конфлікту – це сигнал до змін в середовищі, Ю.О. Легези, що виділяє основні структурні елементи конфлікту, С.Ю. Головіна, що займається вивченням конфлікту у міжособистісних взаємодіях, Д.С. Биковську, що спрямовує свої наукові пошуки на форм взаємодії у організації, зокрема конфліктної, Ф. Глазл, який трактує конфлікт у сфері бізнес організацій «як усвідомленого протиріччя», М.В. Винограденко, що наголошує на систематичності та «нормальності» виникнення конфліктів у організації та прагне віднайти фактори їх вирішення, В.О. Калущька, що звертає увагу на

особливості управлінської складової колективу, Н.І. Пов'якель, що описує типові особистісні риси, які є характерними у випадку конфліктної поведінки особистістю із метою розвитку стійкості особистості у взаємодіях та продукування ефективних шляхів виходу із конфліктних ситуацій.

**Мета роботи** – теоретично вивчити та емпірично дослідити особливості конфліктної поведінки працівників бізнес організацій.

Завдання даного дослідження:

- 1) теоретично дослідити наукові погляди з приводу конфліктної поведінки у організації, описати фактори, що сприяють конфліктній поведінці;
- 2) здійснити методичний аналіз дослідження конфліктної поведінки у працівників бізнес-організацій.
- 3) емпірично дослідити особливості конфліктної поведінки працівників організації;
- 4) здійснити порівняльний аналіз конфліктної поведінки працівників різних професійних посад відповідно до переважаючого локусу контролю.

**Об'єктом роботи** виступає конфліктна поведінка працівників бізнес організацій.

**Предмет роботи** – вивчення типів конфліктної поведінки по відношенню до професійних посад.

**Гіпотеза дослідження** полягає у твердженні про те, стиль реагування на конфліктну ситуацію залежить від рівня конфліктності особистості та типу суб'єктивного контролю, у представників керівних посад розвиненими є інтернальність та стійкість, що забезпечують стратегічність мислення, спрямовують ефективні шляхи у вирішенні конфліктних ситуацій для організації.

**Теоретико-методичною основою дослідження служать праці видатних психологів щодо феномен конфлікту, конфліктної поведінки та конфліктності особистості як особистісної риси. Ця проблематика вважається мультидисциплінарною, адже явище конфліктів є предметом вивчення як**

психологічних, педагогічних так і економічних наук, а особливо є предметом специфічної науки «конфліктології», яка займається узагальненим науковим пошуком даної проблематики та інтегрує у собі всі наукові школи та аспекти. Вивчення конфліктів є досить розробленим у психологічній науці. Класичними підходами до розуміння конфлікту є Глибинно-психологічний(психоаналітичний) підхід (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, К. Юнг), Біхевіористичний підхід (Дж. Вотсон, Е. Толмен, К. Галл, Дж. Мід); Когнітивістський підхід (Л. Фестингер). Зарубіжні психологи (Дж. П. Фолджер та М.С. Пул) розглядають конфлікт у аспекті «взаємодії людей, залежних один від одного, які вважають, що вони мають несумісні цілі та сприймають одна одну як перешкоди на шляхи досягнення цих цілей». У вітчизняній же науці (Т.М. Дудкевич), трактують конфлікт як «суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання». При дослідженні конфліктів ми беремо за основу модель вирішення конфліктів Томаса Кілманна, відповідно до якої комбінуються два підходи, також відомі як "виміри": асертивність і співпраця.

**Методи дослідження.** Для розв'язання поставлених завдань та досягнення мети використані теоретичні методи дослідження (аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення), емпіричні методи (письмові опитування у формі анкетування – сформоване за допомогою онлайн гугл форм). Інструментарій психодіагностики представлений через такі методики: Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса; Методика «Оцінка конфліктності особистості» (за описом Н.В. Кіршевої); Методика дослідження локус контролю (за Дж. Роттером). Також використано методи математичної статистики - непараметричний критерій Манна Уїтні.

**Емпіричною базою** дослідження було «ТОВ УЗТК Трейд» - провідна компанія м. Полтави. Експериментальну вибірку склали 38 працівників офісних посад (менеджери, управлінці, логісти, секретарі). Віковий розподіл вибірки – від 31 до 45 років, з них 76% - чоловічої статі та 24% жіночої статі.

**Наукова новизна дослідження** полягає у подальшому розвитку наукових ідей стосовно конфліктів у організації, типів поведінки та стилів реагування та опис факторів, що супроводжують різні типи конфліктної поведінки у організації.

**Теоретичне значення дослідження** полягає у уточненні, поглибленні уявлень про типологію конфліктної поведінки у організації, фактори, які впливають на розвиток конфліктної поведінки та їх корекція.

**Практичне значення роботи** полягає у можливості використання результатів дослідження у викладанні дисципліни «Організаційна психологія», «Психологія конфліктів», «Конфліктологія» а також для використання у роботі психолога організацій у розвивальній роботі щодо попередження конфліктної поведінки у професійному середовищі.

**Апробація.** Результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Global directions of scientific research and technological development», м. Валенсія, Іспанія. (вересень 2024 року Зміст роботи відображений в 1 публікації).

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладений на 79 сторінках друкованого тексту, вміщує 11 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел нараховує 59 найменувань, 5 з яких – іноземною мовою.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У першому розділі поданий теоретичний аналіз зарубіжних та вітчизняних наукових джерел з приводу конфлікту, конфліктної поведінки, увага зосереджена на типах конфліктної поведінки у організаційних структурах та типах реагування працівників, у залежності від займаних посад. Також представлені фактори, які можуть сприяти виникненню конфліктної поведінки, засоби їх усунення та оптимізації з боку управлінських структур.

#### 1.1. Особливості феномену «конфлікт» у психологічній науці

На сучасному етапі розвитку суспільства, все більш актуальними стають проблеми міждисциплінарного характеру, які містять у собі феномени, дія яких відображається на різних рівнях наукового пізнання. Таким феноменом на нашу думку є конфлікт.

Виходячи із визначення психологічного словника, «конфлікт (лат. *conflictus* - зіткнення, сутичка) це зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Розуміння конфлікту знаходить свої витоки ще з античних часів коли древні мислителі (Платон, Аристотель, Геракліт) намагалися осягнути його сутність, виявити причини соціальної диференціації та розподілу суспільства на верстви, причини та можливі варіанти вирішення цих протиріч. Геракліт зокрема вважав, що саме негативні наслідки «зіткнень і воєн» примусять людей перш за

все шукати миру і прагнути його, наголошуючи на конструктивній стороні конфлікту. [25]

У психологічній науці конфлікт почали ґрунтовно вивчати починаючи з 20 століття, коли науки виокремилися в окрему дисципліну та почали з'являтися основні психологічні школи психологічної думки ХХ сторіччя. [34]

С.О. Лисенко, аналізуючи основні підходи до розуміння конфлікту описує три основні підходи:

1) Глибинно-психологічний(психоаналітичний) підхід (З. Фрейд, А. Адлер, К. Хорні, К. Юнг), першочергово пов'язаний із ім'ям З. Фрейда, що вперше ґрунтовно дослідив внутрішньо психічні механізми поведінки людини, визначив три складові психіки («Я», «Воно» та «Над Я») і описав функціонування психіки людини через конфлікт між «Воно» (несвідомими сексуальними і агресивними інстинктами) та «Над Я» (моральними заборонами, совістю). Видатний психолог зауважував, що компоненти свідомості постійно відбуваються у боротьбі (конфлікті) і на цей стан постійно накладаються невирішені у дитинстві проблеми, досвід невирішених конфліктів тощо. Згідно з теорією психоаналізу, засновником якої є проф. З. Фрейд, увага зосереджується на внутрішньо особистісному конфлікті як частині внутрішнього життя особистості. Інші представники психоаналітичної теорії уточнювали та заперечували абсолютизацію вчення Фрейда, зосереджуючи увагу на типи соціальної спрямованості особистості та описуючи основною причиною конфліктів між індивідом і його оточенням недолік доброзичливості з боку близьких людей (К. Хорні); виникнення конфліктів через неможливість реалізувати в суспільстві особистісні прагнення і потреби (Е. Фромм); виникненні конфліктів у результаті неврозів (А. Адлер), типом спрямованості психічної енергії на зовнішнє середовище – інтровертованість чи екстравертованість (К. Юнг).

2) Біхевіористичний підхід (Дж. Вотсон, Е. Толмен, К. Галл, Дж. Мід); розглядаючи конфлікт – як відповідь організму на зовнішній стимул,

спираючись на опис поведінки за формулою «стимул-реакція» намагалися описати конфлікт як явище, обумовлене ситуаційною природою. Тож, згідно даної теорії виникнення конфлікту підпадало під формулу «конфліктна ситуація – конфліктна поведінка» (в такому випадку конфлікти розглядалися як виникнення агресивної реакції на ситуацію фрустрації).

3) Когнітивістський підхід (Л. Фестингер), базувався на розуміння конфлікту як системи розбалансованості, наявності непорозумінь, сутичок між поглядами та інтерпретаціями думок щодо ситуації, «коли система уявлень особистості та її знання щодо поведінки інших не збігаються між собою». Як наслідок, поведінка особистості у конфлікті може бути проінтерпретована та зрозуміла лише з урахуванням усіх суб'єктивних уявлень індивіда. [30]

На сьогодні існують різні точки зору щодо розуміння та опису феномену конфлікту. Одним із розповсюджених визначень є ідея Дж. П. Фолджер та М.С. Пул, які визначають конфлікт як «взаємодія людей, залежних один від одного, які вважають, що вони мають несумісні цілі та сприймають одна одну як перешкоди на шляхи досягнення цих цілей».

Сучасна українська дослідниця Т.М. Дуткевич визначає конфлікт як «суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання». [19]

Г.В. Ложкін описує явище конфлікту як «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії». [31]

Сучасна психологічна наука не виробила єдиного розуміння конфлікту, так одні дослідники трактують його це як зіткнення, протистояння, інші – розуміють його як елемент розвитку, різновид спілкування, ситуативну несумісність, різновид конкурентної взаємодії у діяльності тощо. Ми спираємося на визначення конфлікту, запропоноване Г.М. Легезою, що полягає у розумінні конфлікту як «соціальної ситуацію, в якій суперечливі інтереси, установки та цінності індивідів або функціональних груп всередині організації вступають у контакт, що призводить до специфічної поведінки». [29]

Аналізуючи сучасні зарубіжні підходи з приводу дослідження конфлікту, можемо зазначити про існування трьох основних течій, які займаються вивченням даного феномену.

Першим напрямком є *теоретико-ігровий підхід* (М. Дойч), відповідно якому прагнуть досягнути універсальну схему взаємодії у конфліктній ситуації, що відповідно призведе до конструктивного розв'язання. Згідно цьому підходу, існує два типи поведінки у конфлікті – кооперативна (спрямована на досягнення взаєморозуміння) та конкурентна (прагнення до задоволення особистих потреб).

Другим напрямком зарубіжних досліджень конфлікту є *теорія організаційних систем* (Р. Блейк, Дж. Мутон), відповідно якої здійснено комплексну програму дослідження стилів конфліктної поведінки особистості в реальних умовах. Відповідно цієї теорії, автори намагаються співставити власні установки особистості до вирішення конфлікту із ставленням до суперника (іншої сторони конфлікту), і виділяють п'ять основних стратегій поведінки, можливих в конфліктній ситуації: суперництво, пристосування, уникнення, компроміс, співробітництво.

Третім напрямком дослідження конфлікту у зарубіжній психологічній науці виділяємо *теорію і практику переговорного процесу* (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі). Цей напрям починає функціонувати у 60-70-х роках ХХ сторіччя, і основу його складають прикладні дослідження практичної психології, відповідно яким зосередженість уваги дослідників активується на вирішенні двох проблем: «виявленні сукупності умов, що сприяють прийняттю конфліктуючими сторонами рішення приступити до переговорів, і вивченні процесу переговорів, коли конфліктуючі сторони вже прийняли рішення йти на пошук взаємних угод». [4, 11]

Серед представників вітчизняної психології, також точилися дискусії у вивченні та розуміння феномену конфлікту у психології. І вже до 80-х рр ХХ століття сформувалося три основні підходи до розуміння конфліктів: організаційний, діяльнісний і особистісний підходи. Л.А. Петровська описала

понятійну схему опису конфлікту, згідно якої категорія конфлікту містить чотири аспекти до розгляду – структура, динаміка, функції і типологія.

Конфлікти виникають коли існують протиріччя, протилежні думки чи мотиви, так зване протиборство одиниць психологічного виміру.

Г.В. Ложкін досліджуючи конфлікт у психологічному вимірі описує його динаміку, яка включає наступні етапи: першим етапом є виникнення самої конфліктної ситуації (протилежних сторін, думок, поглядів, мотивів, інтерпретацій тощо); другим етапом є усвідомлення конфліктної ситуації, що полягає у інтерпретації ситуації особистістю спираючись на особистий досвід, переконання, цінності та розуміння, когнітивний компонент поведінки; третім етапом є саме конфліктна ситуація (пов'язана з емоційним виразом, забарвленням, що може ускладнити рішення даного конфлікту), і останнім етапом є розгортання конфлікту або його вирішення (вирішення конфліктної ситуації залежить від мотивів учасників та спрямованості на вирішення даного конфлікту, залежить від особистісних та індивідуальних характеристик особистості, інтелектуальних та матеріальних можливостей). [29]

С.О. Лисенко спрямовує свій науковий пошук на виділення основних складових, серед яких визначає «причини виникнення, учасники; взаємне сприйняття учасників ситуації один про одного, спрямованість і емоційна виразність дій конфліктуючих сторін».

Аналізуючи різні підходи до визначення типів конфліктів, варто згрупувати їх за певними критеріями розгляду. Тож, першим критерієм є предмет конфлікту, відповідно якому виділяють такі його типи – економічні, політичні, соціальні, стратифіковані, ідеологічні, класові та культурні. [31]

За суб'єктивним критерієм конфлікти розподіляють на індивідуальні (пов'язані з внутрішніми переконаннями, перешкодами, протиріччями особистості, можливі при здійсненні вибору тощо) та колективні (стосуються суспільних відносин і відповідно передбачають наявність як мінімум двох

суб'єктів – сторін конфліктної ситуації). До колективних конфліктів відносять міжособистісні, міжгрупові, міжорганізаційні тощо.

Розглянемо більш детально категорію міжособистісних конфліктів, адже вони являють собою найбільш розроблену категорію у психологічній науці та є найпоширенішими у повсякденному житті особистості, адже вони охоплюють майже усі сфери людської життєдіяльності. Адже саме міжособистісні стосунки є сферою зіткнення людських інтересів, мотивів, прагнень, та як наслідок є найпоширенішою ареною до виникнення ускладнень у розумінні та конфліктних ситуацій. [18, 15]

С.Б. Олексієнко, визначає, що міжособистісні конфлікти мають як конструктивну так і деструктивну функції. Конструктивна функція полягає у тому, що саме при зіткненні протилежних думок можна дійти згоди, що буде важливим аспектом розвитку ідеї чи напрямку. В той же час, конфлікти, що виникають у групі, спрямовані на її розвиток, адже саме під час конфліктів відбуваються перехід від одного етапу розвитку групи до іншого, більш високого. [37]

Тож, виникнення конфліктів є необхідним для прогресу та загального особистісного розвитку особистості. Ф.Е. Вазилюк підкреслює, що виникнення конфлікту – це сигнал до змін, що супроводжує «потребу» конфліктів для повноцінного особистісного розвитку у цілому. Іншою важливою конструктивною функцією конфлікту є ефект «розрядки», адже під час конфліктів зазвичай відбувається емоційне вивільнення, оздоровлення відносин та їх переструктурування. Деструктивними ж впливами конфліктів є зазвичай – розлад у міжособистісних стосунках, дестабілізація психологічного клімату, і найбільш гостро проявляється саме деструктивізація, коли учасники конфлікту не задоволені результатом його вирішення, незадоволеність результатом у цілому веде до відчуття «нестійкості», «фрустрації», «втрати». [13]

Наступна типологія конфліктів була розглянута К. Мур, який поклав у основу класифікації причини та природу конфліктів. Автор виділяє п'ять типів

конфліктів. Першим типом постає *конфлікт у стосунках*, пов'язаний з емоційною складовою взаємодії, може виникати як наслідок попереднього досвіду чи стереотипів. Другим типом конфліктів постає *конфлікт даних*, який може виникати через недостатність інформації, чи її викривлення, неправильне інтерпретування, розуміння інформації. Третім типом конфліктів є *конфлікт інтересів*, виникає при прагненні сторін конфліктної ситуації отримати максимум вигоду з іншої сторони (матеріальної чи моральної). Четвертим типом конфлікту є *структурний конфлікт*, який полягає у нечіткості розподілу компетентностей та прав людини або за наявності надмірного навантаження у професійній чи іншій діяльності. П'ятим типом авторка описує *конфлікт цінностей*, що виникає при існуванні розбіжностей, не співпадінні цінностей, ідеалів, переконань, етичних чи національних чи релігійних норм та порядків.

Ю.О. Легеза основними структурними елементами конфлікту вбачає такі компоненти як *сторони конфлікту*, *предмет конфлікту* (об'єктивно чинна або уявна проблема), *образ конфліктної ситуації* (Відображення предмета конфлікту у свідомості суб'єктів), *мотиви конфлікту* (внутрішні рушійні сили спонукають суб'єктів соціальних взаємодій до конфлікту) *та позиції конфліктних сторін* (інтерпретація та стратегії поведінки особистості у конфлікті). [29]

Зважаючи, що досліджуваних нами аспект конфліктів стосується саме професійних стосунків та пов'язаний з організаційною психологією, пропонуємо поглянути на типологію конфліктів запропоновану Г.Л. Юрчик. (рис. 1.1.1) [52]

Авторка, при побудові типології конфліктів у організації кладе в основу причини їх виникнення, серед яких є об'єктивні фактори, пов'язані з суто об'єктивними професійними ситуаціями та суб'єктивні, що відносяться до особистісних переконань, особливостей та психологічних характеристик учасників професійного колективу.

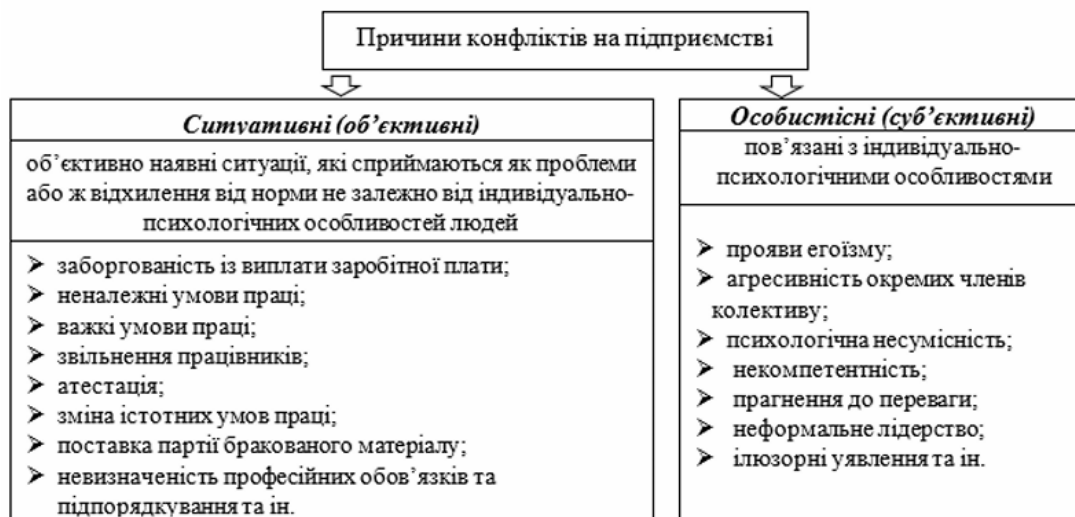


Рис. 1.1.1. Види конфліктів у організації відповідно причин їх виникнення

Як видно з рис. 1.1.1, основними чинниками конфліктів у організаціях є низка суб'єктивних (особистісних) та об'єктивних (зовнішніх) причин, які викликають непорозуміння, що виливаються у конфліктні ситуації між співробітниками.

Вирішення конфлікту можливе як конструктивним так і деструктивним шляхом. В першу чергу це залежить від предмету всього конфлікту, його гнучкості чи ригідності, діапазону – наскільки конфлікт є розосередженим і як впливає на інші сторони життя, а також від індивідуальних особливостей сторін конфліктів. [38]

Отже, вивчення конфлікту на сучасному етапі розвитку психологічної науки є доцільним, адже цей аспект стосується всіх сфер життя людини, і супроводжується як конструктивними так і деструктивними змінами у взаємодіях.

## 1.2. Психологічні особливості конфліктної поведінки працівників організації

У своєму дослідженні ми ставимо за мету дослідити та описати конфліктну поведінку саме у професійному середовищі, а отже, спробуємо знайти основні форми поведінки, стратегії та особливості конфліктів саме в організації.

Особливість професійної діяльності зумовлює пряму чи опосередковану взаємодію між учасниками професійного колективу. Спираючись на наукові підходи, що саме через взаємодію, спілкування та діяльність відбувається соціальне становлення особистості, незаперечним є факт, що у взаємодії набувається соціальний досвід, створюється система власних цінностей і переконань, пріоритетів і стратегій поведінки. С.Ю. Головін трактує міжособистісну взаємодію «як випадковий чи спланований, приватний чи публічний, довгий чи короткочасний, вербальний чи невербальний особистісний контакт двох чи більше людей, внаслідок чого відбувається взаємна зміна їх поведінки, діяльності, відносин, установок». Будь яка взаємодія має різні форми – як конструктивні так і деструктивні, проте коли йдеться про стосунки двох чи більше сторін – суб'єктів, неминучим є конфліктна поведінка, яка є поштовхом до розвитку особистості та до досягнення прогресу в організації в цілому, при успішному та конструктивному виходу з конфліктної ситуації. [17]

Особливістю конфліктів у організації є те, що вони «проявляються через зіткнення поглядів, інтересів, прагнень особистості працівника і включає всю сукупність причин і умов, які передували конфлікту і викликали його». Навіть за однакових соціальних та економічних умов кожна особистість має неповторний набір інтелектуальних, емоційних та мотиваційних характеристик, власні цілі, потреби, цінності та традиції.

Д.С. Биковська зазначає, що однією з форм взаємодії у організації є конфліктна взаємодія. Ця форма поведінки передбачає виникнення часткових суперечностей між учасниками колективу, зумовлених розбіжністю їх

цінностей, установок, мотивів поведінки чи цілей. В цьому аспекті йдеться саме про міжособистісний конфлікт між працівниками, що супроводжується зіткненням інтересів, характеризується емоційним ставленням один до одного. [2]

Конфлікт являється невід'ємною частиною взаємодії у сфері бізнесу та організацій. Ф. Глазл зосереджує увагу трактуванні конфлікту у сфері бізнес організацій «як усвідомленого протиріччя між членами колективу організації, між бізнес партнерами або в рамках спілкування співробітник-клієнт, яке супроводжується спробами вирішити це протиріччя на тлі емоційних відносин в рамках організації або в між організаційному просторі». [3,8]

У професійному просторі, більшість зарубіжних науковців трактують конфлікти як позитивні явища, що спрямовують розвиток стосунків, групової динаміки, бізнес процесів, прогресу підприємства і зосереджують свій науковий пошук на опис технологій управління конфліктами, попередження та переговорів у ході вирішення конфліктних ситуацій в колективі (М. Робер, Ф. Тильман, Дж.Ф. Нейман, О. Моргенпгтейн). [1, 29, 53, 54]

Н.В. Гришина, розглядаючи конфлікти у професійному середовищі, називає їх соціально-психологічними та акцентує увагу на виявленні типів конфліктів, які є типовими та легко визначаються (рис. 1.2.1.). [17]

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти "знизу"	Вертикальні конфлікти "згори"
Перешкода досягненню основних цілей спільної трудової діяльності	Дії однієї людини перешкоджають успішній діяльності іншої. Організаційний конфлікт	Керівник не надає можливостей для успішного досягнення цілей діяльності підлеглих	Підлеглий не надає керівникові можливостей для здійснення основних цілей діяльності
Перешкода досягненню особистих цілей	Дії однієї людини є перешкодою для досягнень особистих цілей іншою. Організаційний конфлікт	Суперечності між діяльністю керівника, його стилем праці та сподіваннями підлеглих	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником особистих цілей
Суперечність дій особистості соціальним нормам	Конфлікт поведінки і норм у групі	Суперечності між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями підлеглих	Суперечність між діяльністю підлеглого, як носія певної соціальної ролі, та очікуваннями керівника
Особистісні конфлікти	Особистісна несумісність	Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів	Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів

Рис. 1.2.1. Типи соціально-психологічних конфліктів

М.В. Винограденко наголошує, що конфлікти в організації виникають систематично, відповідно до тих чи інших причин та факторів, що їх зумовлюють. Так, причинами організаційних конфліктів можуть бути: неналежні умови праці; слабкий управлінський компонент, наявність мікрогруп у колективі, відсутність згуртованості, порушення субординації та вихід за межі професійних стосунків, відсутність чіткого розподілу правил та обов'язків між членами колективу, індивідуальні, вікові та особистісні характеристики учасників колективу тощо. [12]

О. В. Калущька звертає увагу на особливості управлінської складової колективу бізнес організацій у виникненні та сприянні розгортанні конфліктів у професійному середовищі. Науковиця описує два способи управління конфліктною ситуацією: структурний і міжособистісний. Структурний спосіб передбачає проведення роз'яснювальної роботи з працівниками щодо вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей і використання системи винагород у колективі працівників. [23]

У психологічній науці відомі п'ять основних стилів розв'язання конфліктних ситуацій у професійному середовищі:

1. Ухилення. Цей стиль спілкування характеризується пасивним підходом до вирішення проблем. Людина, яка його використовує, воліє відходити від конфліктів, а не шукати компроміси.
2. Згладжування. Цей стиль спілкування базується на придушенні негативних емоцій заради збереження видимого спокою в колективі. Проте, невирішені проблеми можуть призвести до серйозніших конфліктів у майбутньому.
3. Примус. Люди, які використовують цей стиль, прагнуть домінувати в будь-якій ситуації. Вони використовують свою владу, щоб змусити інших підкоритися своїй волі, нехтуючи думками та почуттями інших.

Такий підхід може призвести до конфліктів та зниження ефективності роботи.

4. Компроміс. Цей стиль передбачає зацікавленість обох сторін у вирішенні конфлікту і відповідно вирішення здійснюється шляхом взаємних поступок, не потребує багато сил задля пошуку можливих рішень, чи знаходження істини.
5. Вирішення проблеми. Передбачає глибокий аналіз, зважування всіх за та проти, відповідно пошук найліпшого варіанту вирішення, розв'язання поставленого завдання. Відсутність емоцій, що забарвлюють особисту точку зору, домінування глузду. [27, 31]

У організаційних структурах неминучими є конфлікти як існування різних точок зору, протилежних думок та цілей, проте завданням ефективного керівника є досягти вирішення і розв'язання конфлікту конструктивним шляхом, задля отримання загально позитивного результату для організації. Успішне розв'язання конфлікту можливе з використанням певних тактик керівника, які є типовими у даних ситуаціях, враховують всі за та проти, і є можливими для використання у тих чи інших ситуаціях.

Першою тактикою розв'язання конфлікту є *розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту*, що передбачає з'ясування усіх можливих причин виникнення і вже потім пошук найоптимальніших способів вирішення. Як правило конфлікти, що стосуються професійного середовища зникають при усуненні причин непорозуміння, а саме – пошук логічної точки зору, що буде найефективнішою для бізнесу і результату команди. Другим способом є *розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей*. В цьому випадку варто розмежувати цілі, що пов'язані із загальним результатом підприємства, і цілі, які стосуються міжособистісних чи внутрішньо особистісних конфліктів, адже цілі у організації є спільними і при усвідомленні загальної мети – створюються умови для її досягнення разом. Третім способом є *розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій*. Учасників конфлікту необхідно переконати в тому, що

результатом вирішення конфліктної ситуації є конструктивний обмін думками, уточненням та розвитком їх ідей. Четвертим способом є *розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників*. Ця стратегія полягає у розвитку «здорового» глузду учасників, дистанціювання від емоційних реакцій та перехід до суті конфлікту з точки зору розуму. Адже зниження критичного мислення під час емоційного збудження не дає можливості об'єктивно поглянути на ситуацію, врахувати іншу точку зору тощо. П'ята стратегія вирішення конфлікту - *розв'язання конфлікту з урахуванням особистісних властивостей його учасників*. У цьому випадку слід ефективно підбирати команду, враховуючи вміння та особистісні характеристики, спираючись на їх сильних сторонах. Наступним способом є *розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків*. Лише розглянувши всі негативні наслідки конфліктної ситуації, можна обрати оптимальний вихід, орієнтуючись на цілі організації в цілому. І останнім способом є *розв'язання конфлікту з урахуванням етики стосунків конфліктуючих сторін*, що передбачає при вирішенні конфліктів у першу чергу керуватися нормами етики та моралі. [44]

Для розуміння цієї сутності конфліктів у професійному бізнес середовищі, варто почати з розгляду можливих причин, що спричиняють конфліктну середовищі у колективі працівників. С.І. Ростецька описує причини конфліктів як рушійні сили, адже проблема виявлення причин виникнення конфліктів є одним із шляхів їх попередження та конструктивного розв'язання. Авторка розглядає дві групи основних причин що носять об'єктивний (обставини соціальної взаємодії людей, які призвели до зіткнення їх інтересів, думок, установок) та суб'єктивний (пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями опонентів) характер. До об'єктивних причин відносять об'єктивні та організаційно-управлінські, до суб'єктивних - соціально-психологічні та особистісні. Серед найпоширеніших об'єктивних причин відносять - зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів, нестача для повноцінного та ефективного функціонування матеріальних і духовних благ, невідповідність

структури організації вимогам діяльності, якою вона займається, ускладнення у функціональних зв'язках організації з зовнішнім середовищем; невідповідність працівника вимогам посади; До суб'єктивних причин психологиня відносить фактори суто особистісного характеру та ті, що пов'язані з особливостями взаємодії у професійному середовищі. Зокрема, проблеми у комунікації (аспект передачі та отримання інформації), незбалансована рольова взаємодія (спираючись на теорію Е. Берна), невідповідність різних засобів оцінки результатів діяльності та особистості один одного; конкурентний характер взаємодії, відсутність здатності працівника до децентралізації, індивідуально психологічні особливості учасників конфлікту. [42]

У будь-якій організації неминучі розбіжності та конфлікти, породжені різними поглядами на вирішення виробничих завдань. Присутність конструктивних суперечок є необхідною умовою ефективної діяльності організації. Діловий конфлікт, базуючись на обміні думками, вимагає дотримання певних етичних принципів: взаєморозуміння, поваги до опонента, фокусування на суті питання, а не на особистості. Мета такого конфлікту – досягнення консенсусу та ефективного результату." [41, 45, 52]

Не менш важливою за вирішення конфлікту є його профілактика та управління. Це передбачає не лише безпосереднє втручання у вже існуючу ситуацію, а й своєчасне виявлення її ознак, аналіз причин та прогнозування можливих наслідків. Управління конфліктом охоплює широкий спектр заходів: від запобігання до контролю над ситуацією.

### 1.3. Фактори конфліктної поведінки в професійній організації

Розглядаючи конфлікти та особливості конфліктної поведінки працівників організації, варто звернути увагу на те, що конфлікти у взаємодіях між людьми є неминучими, проте уміння попереджувати та управляти ними стає актуальною компетентністю сучасного управлінця.

Аналізуючи психологічну літературу, можемо свідчити про існування різних підходів щодо виявлення факторів конфліктної поведінки особистості. Проте, науковці доходять спільної думки про загальне виокремлення об'єктивних та суб'єктивних причин, акцентуючи увагу на різних аспектах конфліктів. Так, Н.В. Грішина виділяє соціально-психологічні, які відповідають об'єктивним та індивідуально-психологічні, які співвідносяться з суб'єктивними детермінантами у розвитку конфліктних ситуацій. Л.І. Божович серед факторів конфліктної поведінки описує внутрішні і зовнішні суперечності. Л.О. Петровська, Н.І. Пов'якель, В.І. Ілійчук обґрунтовуючи чинники конфліктів інтерпретують їх як «вплив психологічних властивостей особистості, що акумулюються природними задатками індивіда, його соціальним досвідом й обумовлюються взаємодією суб'єктивних і об'єктивних чинників». [12, 13]

Тож, розглядаючи фактори конфліктної поведінки спираючись на об'єктивно-суб'єктивного підходу, ми вбачаємо під об'єктивними чинниками такі, що призвели до передконфліктної ситуації - обставини соціальної взаємодії людей, що призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок. До суб'єктивного компоненту ми відносимо індивідуально психологічні особливостями учасників конфлікту, що призводять до обрання конфліктного способу поведінки. Зважаючи, що особистість є активною та самостійною одиницею у суспільстві – їй притаманне право вибору форм та стратегій поведінки у тій чи іншій ситуації, і відповідно до умов, мотивів, цінностей і переконань, вона свідомо обирає ту форму поведінки, яку і демонструє, серед яких є і конфліктна поведінка. [20]

Ч. Ліксон подає власну класифікацію причини конфліктів, що спрямовані на п'яти підставах: інформація, структура, цінності, відносини і поведінка. Відповідно цих підстав, автор виділяє п'ять основних причин конфліктів. Першим є *інформаційний фактор* – адже комунікативна складова у роботі бізнес організацій є провідною, а викривлення, неточність, складність чи невідповідність інформації може спричиняти конфліктні ситуації на підприємстві. Другим фактором автор описує *структурний фактор*, як поєднання формальних та неформальних характеристик групи. Третім фактором *ціннісний фактор*, як аспект тих цінностей, які можуть сповідуватися або відкидатися. Саме завдяки цінностям групи можливий порядок і розуміння загальної цінності як угруповання як цінності, а існування загальної цілі підвищує ефективність сумісної взаємодії. Виділяють такі групи цінностей як групові, особистісні, професійні, релігійні, культурні, політичні, локальні тощо. До четвертого фактору відносять *відносини* – як взаємодія двох чи більше особистостей, що спрямована на взаєморозуміння, досягнення взаємодії розвитку особистості. Варто звернути увагу у цьому факторі на такі аспекти: базис відносин (предмет), сутність відносин (чи добровільні чи примусові), спільні очікування (спрямовані на позитив чи негатив), цінність взаємин, тривалість взаємодії, сумісність людей у професійній команді (психологічна). Майерс підкреслює важливість розгляду «історії відносин», «його коріння», адже розгляд конфліктної ситуації на поверхні не призведе до попередження такого роду конфліктів у майбутньому. І, нарешті, п'ятим фактором конфліктної поведінки Ліксон виділяє *поведінковий фактор* - це вироблені стратегія поведінки в конфліктній ситуації, засновані на попередньому досвіді та особистісному психотипу. Традиційно, стратегіями реагування у психологічному колі прийнято за основу брати класифікацію К. Томаса, який виділяє 5 основних типів-стратегій реагування на конфліктну ситуацію: співпраця, суперництво, компроміс, уникнення та пристосування. [26]

О.В Іщук співвідносить стилі реагування особистості на конфліктну ситуацію (за К. Томасом) з індивідуально-типологічними типовими характеристиками цієї людини. Автор описує типові характеристики людей, що відносяться до того чи іншого стилю реагування на конфлікт. Людина, яка використовує конкурентний стиль, демонструє високу активність у вирішенні конфлікту, прагнучи нав'язати свою точку зору. Її мало цікавлять інтереси інших сторін, і вона готова домінувати в ситуації, приймаючи вольові рішення. Людина, що обирає стиль ухилення, зазвичай відчуває невпевненість у своїх силах або вважає, що конфлікт не вартий витрачених зусиль. Вона прагне зберегти спокій і уникнути негативних наслідків, тому уникає активних дій. Людина, яка обирає стиль пристосування, свідомо або несвідомо віддає перевагу інтересам інших. Вона готова поступитися своєю позицією, аби зберегти стосунки або уникнути конфлікту. Цей стиль характеризується пасивністю та готовністю підкоритися. Незважаючи на те, що співробітництво є найскладнішим стилем поведінки під час конфлікту, саме воно дозволяє досягти найбільш оптимальних результатів. Завдяки спільній роботі сторони можуть знайти рішення, яке задовольнить інтереси всіх учасників. Стиль компромісу передбачає взаємні поступки, щоб завершити конфлікт. Це своєрідна "золота середина" між наполяганням на своїх інтересах і повним відмовою від них. [22]

Н.І. Пов'якель описує типові особистісні риси, які є характерними у випадку конфліктної поведінки особистістю. Серед них – ригідність мислення, консерватизм, утруднення в адаптації до нових форм, умов та правил соціуму, низький рівень особистісної адаптованості, інертність, повільний темп реакцій, інтровертованість, егоцентризм, прагнення до визнання та поваги оточуючих, завищений рівень самооцінки, демонстративна поведінка, прагнення виділитися серед натовпу. Для таких особистостей характерний «низький рівень розвитку свідомості та самосвідомості у сприйнятті різноманітних непередбачуваних соціальних ситуацій». [40]

А.Я. Анцупов зазначає, що конфліктна поведінка не є однаковою для усіх учасників конфліктної ситуації, вона може мати різні виміри та проявлятися з різною інтенсивністю. Він описує жорсткі, нейтральні та м'які форми конфліктної поведінки. До основних проявів конфліктної поведінки він відносить: захоплення й утримання об'єкта конфлікту, фізичне насильство, психологічне насильство, тиск, демонстративні дії, санкціонування, коаліція, фіксація своєї позиції, дружелюбність, угода. Що стосується організацій, основними проявами конфліктної поведінки вважаються : порушення трудової дисципліни, грубощі, зухвала поведінка., незгода і критика будь-яких пропозицій, ігнорування вимог, ухиляння від виконання завдань, фізична агресія, готовність при найменшому збудженні до прояву запальності, різкості, грубощів, підозрілість, вербальна агресія. [2]

В.В. Завірюха співвідносить особливості зв'язку стратегій розв'язання конфліктних ситуацій та копінг-поведінки персоналу організації. Науковиця емпірично дослідила та довела існування таких закономірностей у конфліктній поведінці працівників організацій. «Співробітники, які намагаються уникнути труднощів, зазвичай уникають і конфліктних ситуацій, віддаючи перевагу пасивному поводженню. Особи, схильні до домінування, в конфлікті прагнуть нав'язати свою точку зору, нехтуючи інтересами інших. Співробітники, які вирішують проблеми через спілкування, готові до компромісів, навіть якщо це означає поступитися власними інтересами. Здатність зберігати спокій в конфліктній ситуації сприяє пошуку компромісних рішень. Емоційно залучені особи часто сприймають конфлікт як особистий виклик.»[21]

С. М. Кучеренко акцентує увагу, що існування конфліктів у організації є неминучим, адже ми маємо справу із прямою взаємодією «людина-людина» на різних ланках взаємостосунків, проте основним для ефективної та продуктивної управлінської складової організації є можливість попередження конфліктів (шляхом зменшення факторів, що сприяють конфлікту) та грамотному вирішенню ситуацій, що є неминучими у повсякденному житті. Основними

способами вирішення конфліктів у організації «є реорганізація (зміна організаційно-трудового порядку, що викликав конфлікт); інформування (перебудова інтерпретування конфлікту шляхом зосередження уваги на єдиному розуміння конфлікту); трансформація (зсунення конфліктної ситуації зі стану ворожнечі в стан переговорів); відволікання (зміна уваги на інші цікаві та актуальні позиції у організації); дистанціювання (впровадження кадрових змін, що супроводжується віддаленим конфліктуючих сторін одна від одної); ігнорування (зволікання конфліктом, задля попередження його загострення); придушення (причини конфліктної ситуації не зменшуються, а поведінка працівників придушується шляхом введення адміністративних покарань); комфортна перевага (прислухання до думки працівників, зокрема більшості, прийняття колегіальних рішень, задоволення інтересів більшості у колективі). [28]

Науковці вважають, що найоптимальнішим методом розв'язання конфліктів є *переговори*. «Переговори – це спільне обговорення опонентами з можливою участю посередника суперечливих питань з метою досягнення згоди. Переговори є комплексним засобом розв'язання конфліктів, який містить елементи і психологічних, і організаційних, і правових технологій.»

Зважаючи, що найчастішими у організації виступають міжособистісні конфлікти, ефективне управління, що передбачає навчання членів організації стилям врегулювання конфліктних ситуацій буде ефективним у попередженні виникнення цих ситуацій у майбутньому. [35]

Бевзо Г.А. наголошує, що «сучасні теорії розглядають конфлікт як можливість перепроєктувати більш ефективну та продуктивну систему організацій». Відповідно, щоб зменшити кількість міжособистісних конфліктів у організації, варто розуміти їх причини, фактори що провокують конфліктну поведінку, задля мінімізації конфліктних ситуацій та підвищення ефективності роботи організації. [1]

### Висновки до першого розділу

Дослідження конфлікту є міждисциплінарною проблемою, яка є розповсюдженою у вивченні протягом останніх десятиліть. Аналізуючи підходи до вивчення конфлікту, ми описуємо три базові наукові підходи – підхід глибинної психології (З. Фрейд, А. Адлер, К.Хорні) – представники якого вивчали протиріччя між компонентами психіки людини; біхевіористичний підхід (Дж. Вотсон, Е. Толмен, К. Галл, Дж. Мід) за мету ставили дослідити поведінкові фактори поведінки у конфлікті з метою їх контролю і навчання; когнітивістський підхід (Л. Фестингер), який спрямований на виявлення думок та інтерпретацій сторін конфліктної ситуації, використання когнітивних функцій у подоланні конфліктних ситуацій.

Існують різні визначення феномену конфлікт, проте ми схилиємося до того, що конфлікт – це зіткнення різних аспектів сторін суб'єктів взаємодії (цінності, інтереси, погляди, думки, тощо).

Конфлікт як психологічне явище має свою динаміку та протікає у три етапи – це виникнення самої конфліктної ситуації, усвідомлення конфліктної ситуації, розгортання конфлікту або його вирішення. Останній етап є визначальним, адже у зв'язку із тим наскільки буде інтерпретовано та усвідомлено конфліктну ситуацію сторонами конфлікту, наскільки якісно і буде рішення – вихід з цього конфлікту.

Існують різні типології конфліктів, відповідно предмету визначають: економічні, політичні, соціальні, стратифіковані, ідеологічні, класові. За суб'єктивним критерієм конфлікти розподіляють на індивідуальні (пов'язані з внутрішніми переконаннями) та колективні (що передбачають міжособистісне чи між групове протистояння).

Загальноприйнято вважати конфлікт негативним явищем, проте науковці підкреслюють його позитивну функцію, адже при боротьбі протиріч виникає нове бачення, нові думки, проходить розвиток. При зіткненні протилежних

думок можна дійти згоди, що буде важливим аспектом розвитку ідеї чи напрямку.

Особливістю конфліктів у організації є те, що вони «проявляються через зіткнення поглядів, інтересів, прагнень особистості працівника і включає всю сукупність причин і умов, які передували конфлікту і викликали його».

Конфлікти у організації є невід'ємною формою у взаємодії, і здатні сприяти подальшому розвитку та прогресу, за умови ефективного управління та попередження конфліктних ситуацій. Н.В. Гришина, розглядаючи конфлікти у професійному середовищі, називаючи їх соціально-психологічними, акцентує увагу на виявленні типів конфліктів, які є типовими та легко інтерпретуються у їх вирішенні.

Серед чинників, що впливають на виникнення конфліктної поведінки виділяють – об'єктивні та суб'єктивні. Під об'єктивними чинниками вбачають такі, що призвели до передконфліктної ситуації - обставини соціальної взаємодії людей, що призвели до зіткнення їхніх інтересів, думок. До суб'єктивного компоненту ми відносимо індивідуально психологічні особливостями учасників конфлікту, що призводять до обрання конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка не є однаковою для усіх учасників конфліктної ситуації, вона може мати різні виміри та проявлятися з різною інтенсивністю, відповідно існують жорсткі, нейтральні та м'які форми конфліктної поведінки.

Науковці вважають, що найоптимальнішим методом розв'язання конфліктів є *переговори*.

Тож, конфлікти є буденним явищем будь якої діяльності, об'єктом якої є людина. Конфлікти – це невід'ємна частина життя, яка сприяє особистісному зростанню. Вони допомагають нам краще пізнати себе та інших, розвивати навички комунікації та співпраці. Тому важливо не уникати конфліктів, а навчитися їх конструктивно вирішувати.

## РОЗДІЛ 2.

### МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У даному розділі нами розглянуті основні принципи емпіричного дослідження, описані етапи проведення, та основні засади психодіагностики, на які спиралися при підборі методичного інструментарію. Подано опис методик, що пропонуються для діагностики конфліктної поведінки, з урахування критеріїв якості експерименту, до кожної методики ґрунтовно подано інструкцію та інтерпретацію, що спрощує розуміння доцільності використання. Інструментарій підібрано стандартизований, валідний та надійний у психодіагностичному плані.

#### 2.1. Огляд і обґрунтування вибору методик

Дане психодіагностичне дослідження спирається на основні методологічні принципи психології. Зокрема, при підборі інструментарію ми спиралися на принцип детермінізму, що полягає у об'єктивній зумовленості явищ людської психіки, внаслідок причинності, тобто наявності причинно наслідкового зв'язку між явищами психіки та зовнішніми передумовами. Наступним методологічним принципом є принцип системності, що полягає у комплексному підході до психодіагностичному дослідженні, адже методи доповнюють один одного і відображають різні сторони одного феномену для надання системної та комплексної інформації за результатами дослідження. Наступним принципом є об'єктивність – відсутність упередженості у дослідженні. Варто зазначити, що обрані нами методи – опитувальники в письмовій формі – анкетування – забезпечено конфіденційністю і відсутністю спостерігачів протягом проходження опитувань, адже анкети подані у гугл формах, що забезпечило можливість проходити опитування у зручний час, без спостерігачів та тиску

оточення, що дає змогу вважати отримані результати об'єктивними, адже усунена фактори, що впливають на результати. Наступним принципом психології є принцип розвитку, адже досліджуване явище розглядається у сукупності усіх сторонніх та суміжних факторів, та відповідно до етапу вікового розвитку реципієнтів, що дає змогу цілісно описати всі можливі фактори та чинники конфліктної поведінки. [18]

Для психодіагностики обраного феномену нами було обрано метод анкетування. Анкетування як метод психологічного дослідження має давню історію. Одним із перших, хто застосував анкетування у своїх дослідженнях, був Френсіс Гальтон. Він використовував анкети, щоб вивчати вплив спадковості та середовища на інтелект. З того часу анкетування стало одним із найпоширеніших методів збору даних у психології.[46]

Анкетування – це ефективний та економічний метод збору великих обсягів даних про думки та почуття людей. Його перевагами є:

- Масовість: Можливість охопити велику кількість респондентів.
- Швидкість: Отримання результатів за короткий термін.
- Анонімність: Забезпечення відвертості відповідей.
- Структурованість: Чітко визначені питання та варіанти відповідей.

При підборі інструментів психодіагностичного дослідження ми прагнути забезпечити комплексність дослідження, розкрити досліджуваний феномен у цілісному зв'язку з іншими психологічними характеристиками, у причинно наслідковому зв'язку, тобто досягти відповідності між усіма методиками та побудувати програму дослідження на основі основних критеріїв якості експериментального дослідження – валідності та надійності. Під валідністю ми розуміємо міру відповідності дослідницьких інструментів (методик) тим завданням, для вирішення яких вони створені. Перед нами стояло завдання дослідити особливості конфліктної поведінки у організації, тому серед методик дослідження ми обираємо такі, що висвітлюють аспект стратегій реагування на конфлікти, рівень агресивності, що супроводжує конфліктну поведінку та

індивідуальні особливості особистості, що можуть служити чинниками вияву конфліктної поведінки офісної працівників різних професійних ролей. Також ми керувалися критерієм надійності як стійкості результатів при наближенні експерименту до нескінченного, адже експериментальні методики обрані апробовані та стандартизовані під національні та суспільні характеристики сьогодення. Тож, програма психодіагностики будувалася у відповідності до усіх вимог методологічного супроводу, методики підбиралися цілісно, комплексно, для цілісного та ґрунтового аналізу досліджуваного нами феномену – конфліктної поведінки офісних працівників, які займають різні професійні посади. [33]

## 2.2. Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса

Тест Томаса-Кілманна (англ. Thomas-Kilmann Instrument; ТКІ) оцінює стиль поведінки людини в конфліктних ситуаціях, тобто в ситуаціях, коли інтереси двох людей виявляються несумісними. Цей опитувальник показує типову реакцію людини на конфлікт, її ефективність і доцільність, а також надає інформацію про інші можливі способи розв'язання конфліктної ситуації. [33]

К. Томас разом з Р. Кілманном запропонували двовимірну модель регулювання конфліктів, де однією віссю є напористість – ступінь, в якій людина намагається задовольнити свої власні інтереси, а другою – співпраця – ступінь, в якій людина намагається задовольнити інтереси іншої людини. Ці два напрямки поведінки дозволяють визначити п'ять способів вирішення конфліктів:

1. **Конкуренція:** Прагнення досягти своїх цілей за рахунок іншої сторони.
2. **Пристосування:** Поступка власними інтересами заради іншої людини.
3. **Компроміс:** Взаємні поступки, щоб знайти рішення, яке влаштує обох сторін.
4. **Уникнення:** Відмова від будь-яких дій, спрямованих на вирішення конфлікту.

5. **Співпраця:** Пошук рішення, яке повністю задовольнить інтереси всіх сторін.

У своєму опитувальнику Томас і Кілманн описують кожен із цих п'яти способів 12 судженнями про поведінку людини в конфліктній ситуації. Ці судження об'єднані в 30 пар, і респонденту пропонується вибрати з кожної пари те, яке найкраще описує його поведінку. [51]

**Інструкція досліджуваному.** Уявіть типову ситуацію професійного спілкування і виберіть з поданого переліку найбільш властивий вам спосіб реагування. У бланку відповідей (ключі до тесту) позначте обраний варіант. Послідовно опрацюйте всі твердження тесту, не пропускаючи жодного. Над відповідями не замислюйтеся, оскільки "правильних" і "неправильних" відповідей тут немає.

**Обробка результатів.** Користуючись ключем, підраховують кількість відповідей, які збіглися за кожним розділом (а). Кількісно показник для кожного із п'яти стилів поведінки (П.) підраховується за формулою

$$П_i = (n_i / 12) \cdot 100\%.$$

Одержані значення показників П. переносяться на сітку Томаса і розміщуються біля відповідних точок двопараметричної моделі регулювання конфліктів. Таким чином отримують поле тенденцій поведінки особистості у конфліктних ситуаціях. (рис. 2.2.1.)

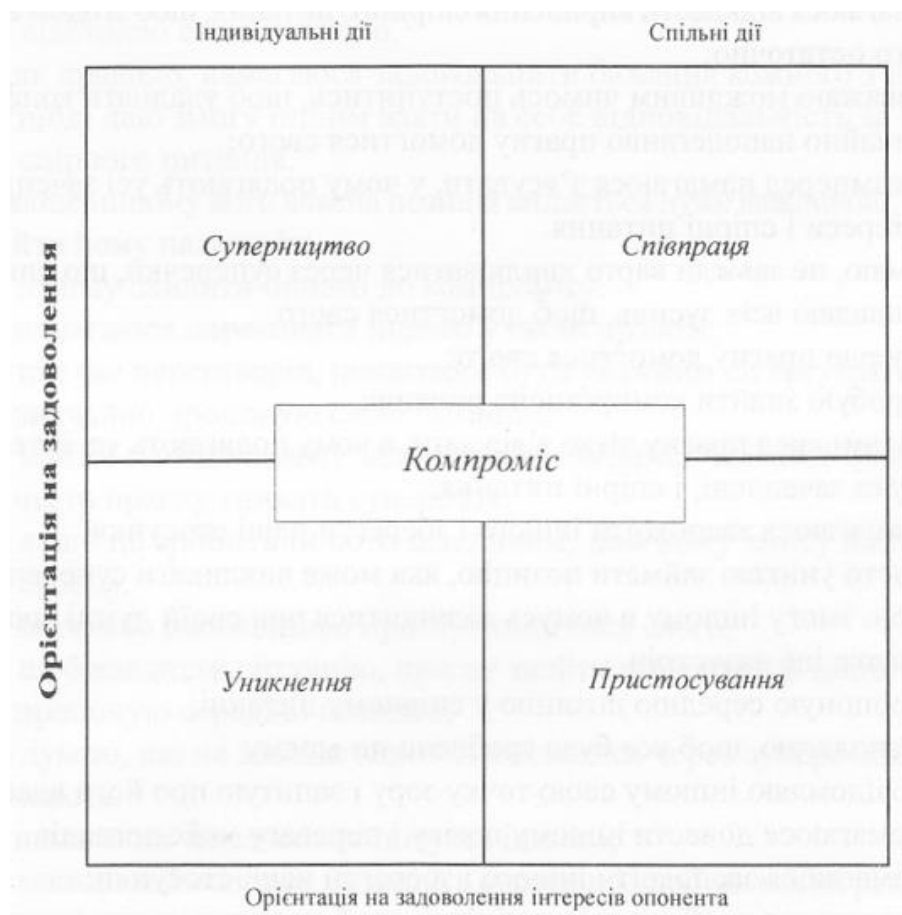


Рис. 2.2.1. Сітка Томаса (за інтерпретацією Н. Коломенського)

Відповідно, після підрахунку кількості балів, набраних по вираженості кожного стилю робиться загальний висновок про переважаючий стиль реагування у конфліктних ситуаціях, описуються його сильні та слабкі сторони.

Інтерпретація результатів. Психологи виділяють кілька основних стилів поведінки в таких ситуаціях.

1. *Стиль «Конкуренція».* Мета: Досягти своєї мети будь-що-будь. Особливості: Активність, напористість, орієнтація на власні інтереси. Коли це працює: У критичних ситуаціях, коли потрібно швидко прийняти рішення.
2. *Стиль «Співпраця».* Мета: Знайти рішення, яке влаштує всіх. Особливості: Активна взаємодія, обмін думками, пошук компромісів. Коли це працює: У довгострокових відносинах, коли важливо зберегти довіру.

3. *Стиль «Компроміс».* Мета: Знайти середнє рішення, де кожна сторона трохи поступається. Особливості: Взаємні поступки, готовність до змін. Коли це працює: Коли важливо швидко прийняти рішення, а повна перемога неможлива.
4. *Уникнення.* Мета: Ухилитися від конфлікту. Особливості: Пасивність, відстороненість, бажання не брати на себе відповідальність. Коли це працює: Коли конфлікт незначний або коли ситуація напружена і потрібно заспокоїтися.
5. *Пристосування.* Мета: Задовольнити інтереси іншої сторони. Особливості: Готовність поступитися своїми інтересами заради збереження відносин. Коли це працює: Коли збереження відносин важливіше за власні інтереси.

### **2.3. Методика «Оцінка конфліктності особистості» (за описом Н.В. Кіршевої)**

Дана методика створена вітчизняною психологинєю Н.В. Кіршевою з **метою** визначення психологічних особливостей поведінки особистості у конфліктній ситуації.

Згідно з трактуванням автора методики конфліктність особистості розглядається як риса людини, особистісна властивість, яка припускає частоту вступу особистості у конфлікти та провокування продовження конфліктів. Авторка вважає, що конфліктність особистості визначається комплексною дією різного роду факторів, зокрема, «психологічних (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, компетентність у спілкуванні тощо); - соціальних (умови життя й діяльності, особливості середовища й соціального оточення, загальний рівень культури тощо)». [21]

**Інструкція:** при відповіді на запитання тесту з трьох запропонованих варіантів відповіді необхідно обрати одну й записати її, наприклад: 1а, 2в, 3б.

**Обробка та інтерпретація результатів.**

Обробку результатів тесту слід проводити відповідно до таблиці 2.3.1, в якій представлено основні бали, що нараховуються за кожну надану відповідь.

Таблиця 2.3.1.

**Основні бали для підрахунку результатів**

№ запитання	Основні бали за надані відповіді		
	а	б	в
1	1	2	3
2	3	2	1
3	1	3	2
4	3	2	1
5	3	2	1
6	2	3	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	2	1	3
10	3	1	2
11	2	1	3
12	3	2	1
13	2	1	3
14	1	2	3

Рівень особистісної конфліктності визначається відповідно до сумарної кількості набраних балів (таблиця 2.3.2).

Таблиця 2.3.2

**Рівень особистісної конфліктності**

Сумарна кількість балів	Рівні конфліктності
14-17	1 – дуже низький
18-20	2 – низький
21-23	3 – нижче середнього
24-26	4 – трохи нижче середнього
27-29	5 – середній
30-32	6 – трохи вище середнього
33-35	7 – вище середнього
36-38	8 – високий
39-42	9 – дуже високий

Високий рівень конфліктності припускає наявність цілої низки рис характеру, що зумовлюють продукування конфліктів, використання конфліктогенів спілкування і, звичайно, ж, підвищення конфліктної взаємодії в колективі.

## 2.4. Методика дослідження локусу контролю ( за Дж. Роттером)

Методика дослідження локусу контролю (Rotter's Internal-External Locus of Control Scale) запропонована Джуліаном Роттером у 1966 році на основі власної теорії суб'єктивної локалізації контролю. Під «локусом контролю» розуміється стійка особистісна характеристика, що відображає схильність людини пояснювати причини подій зовнішніми чи внутрішніми факторами. Опитувальник діагностує локалізацію контролю за значними подіями, іншими словами - рівень особистої відповідальності. [33]

Дана методика виділяє два типи локусу контролю: екстернальний та інтернальний.

**Інтернальний тип.** Людина вважає, що події, що відбуваються з нею, залежать передусім від її особистісних якостей (компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей тощо) і є закономірними наслідками її власної діяльності.

**Екстернальний тип.** Людина переконаний, що її успіхи та невдачі залежать передусім від зовнішніх обставин – умов довкілля, дій інших людей, випадковості, везіння чи невдачі тощо. Будь-який індивід займає певну позицію на континуумі, що задається цими полярними локусами контролю.

**Інструкція:** Вам буде запропоновано 44 твердження, що стосуються різних сторін життя і ставлення до них. Оцініть, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними твердженнями за 6-бальною шкалою: -3 -2 -1 +1 +2 +3, від повного заперечення (-3) до повної згоди (+3). Іншими словами, поставте проти кожного твердження бал від одиниці до трійки з відповідним знаком «+» (згода) або «-» (незгода).

### ***Обробка результатів***

Обробка результатів тесту включає кілька етапів.

***1-й етап. Підрахунок «сирих» (попередніх) балів за шкалами.***

Показники (шкали):

1. ІО - шкала загальної інтернальності;
2. ІД - шкала інтернальності в області досягнень;
3. ІН - шкала інтернальності в області невдач;
4. ІС - шкала інтернальності в сімейних відносинах;
5. ІП - шкала інтернальності у виробничих відносинах;
6. ІМ - шкала інтернальності в області міжособистісних відносин;
7. З - шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби.

Підрахуйте суму балів по кожній з семи шкал, при цьому питання, вказані в стовпчику «+», беруться з тим же знаком бали, а питання, вказані в стовпчику « - » змінюють знак бали на зворотний.

**2-й етап. Переведення «сирих» балів у стени** (стандартні оцінки) проводиться згідно з наведеною нижче таблицею. Стіни представлені в 10-бальною шкалою і дають можливість порівнювати результати різних досліджень.

Проаналізуйте кількісно і якісно показники УСК за сімома шкалами, порівнюючи результати (отриманий «профіль») з нормою. Нормальним вважається значення стіна, що дорівнює 5. Відхилення вправо (6 і більше стенів) свідчить про інтернальному тип рівня суб'єктивного контролю у відповідних ситуаціях, відхилення вліво (менше 4 стенів) свідчить про екстернальному типі.

Опис оцінених шкал

**1. Шкала загальної інтернальності - ІО.** Високий показник по цій шкалі відповідає високому рівню суб'єктивного контролю над будь-якими значущими ситуаціями. Такі люди вважають, що більшість важливих подій в їх житті є результатом їх власних дій, що вони можуть ними керувати, і, таким чином, вони відчувають свою власну відповідальність за ці події і за те, як складається їхнє життя в цілому. Низький показник за шкалою ІО відповідає низькому рівню суб'єктивного контролю. Такі люди не бачать зв'язку між своїми діями і значущими для них подіями життя, не вважають себе здатними контролювати

цей зв'язок і думають, що більшість подій і вчинків є результатом випадку або дій інших людей.

**2. Шкала інтернальності в області досягнень - ІД.** Високі показники за цією шкалою відповідають високому рівню суб'єктивного контролю над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Такі люди вважають, що вони самі домоглися всього того хорошого, що було і є в їх житті, і що вони здатні з успіхом переслідувати свої цілі в майбутньому. Низькі показники за шкалою ІД свідчать про те, що людина приписує свої успіхи, досягнення і радості зовнішнім обставинам - везінню, щасливій долі або допомозі інших людей.

**3. Шкала інтернальності в області невдач - ІН.** Високі показники за цією шкалою говорять про розвинене почуття суб'єктивного контролю по відношенню до негативних подій і ситуацій, що проявляється у схильності звинувачувати самого себе в різноманітних неприємностях і стражданнях. Низькі показники ІН свідчать про те, що людина схильна приписувати відповідальність за подібні події іншим людям або вважати ці події результатом невдачі.

**4. Шкала інтернальності в сімейних відносинах - ІВ.** Високі показники означають, що людина вважає себе відповідальною за події, що відбуваються в її сімейному житті. Низький ІС вказує на те, що суб'єкт вважає не себе, а своїх партнерів причиною значимих ситуацій, що виникають у його родині.

**5. Шкала інтернальності в області виробничих відносин - ІП.** Високий ІП свідчить про те, що людина вважає свої дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності, у складних відносинах в колективі, у своєму просуванні і т. д. Низький ІП вказує на те, що людина схильний надавати більшого значення зовнішнім обставинам - керівництву, товаришам по роботі, везінню-невдачі.

**6. Шкала інтернальності в області міжособистісних відносин - ІМ.** Високий показник ІМ свідчить про те, що людина вважає себе в силах контролювати свої формальні і неформальні відносини з іншими людьми,

викликати до себе повагу та симпатію. Низький ІМ, навпаки, вказує на те, що людина не може активно формувати своє коло спілкування і схильний вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності партнерів.

**7. Шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби - 3.** Високі показники свідчать про те, що людина вважає себе багато в чому відповідальною за своє здоров'я: якщо вона хвора, то звинувачує в цьому самого себе і вважає, що одужання багато в чому залежить від його дій. Людина з низьким вважає здоров'я і хворобу результатом випадку і сподівається на те, що одужання прийде в результаті дій інших людей, насамперед лікарів. [38]

Дослідження самооцінок людей з різними типами суб'єктивного контролю показало, що люди з низьким УСК характеризують себе як егоїстичних, залежних, нерішучих, несправедливих, метушливих, ворожих, невпевнених, нещирих, несамостійних, дратівливих. Люди з високим УСК вважають себе добрими, незалежними, рішучими, справедливими, здатними, дружелюбними, чесними, самостійними, незворушними.

## Висновки до другого розділу

В результаті методичного аналізу літератури з приводу інструментарію для дослідження особливостей конфліктної поведінки працівників організації, ми спиралися на основні правила підготовки психологічного дослідження, етапів проведення та критеріїв якості. Зокрема, методики до психодіагностики підібрані відповідно заздалегідь проаналізованої теоретичної літератури, забезпечивши методологічні принципи системності, детермінізму, розвитку та цілісності. Інструментарій підібраний стандартизований, що відповідає критеріям якості – надійності та валідності та широко застосовується у психологічних дослідженнях обраного нами феномену – конфліктної поведінки офісних працівників. Тож, методиками для психодіагностики нами описано та запропоновано для емпіричного дослідження:

1. Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса
2. Методика «Оцінка конфліктності особистості» (за описом Н.В. Кіршевої)
3. Методика дослідження локус контролю (за Дж. Роттером)

Поданий інструментарій детально описаний до проведення, проаналізовано кількісну та якісну обробку до кожної методики а також пожано короткі рекомендації до інтерпретації та висновків. Бланки а тексти методики знаходяться у додатку А.

## РОЗДІЛ 3

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ ПРОФЕСІЙНИХ РОЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У даному розділі подано результати емпіричного дослідження проблеми конфліктної поведінки офісних працівників, які займають професійні посади різного рівня. Відповідно до програми дослідження, яка включає три етапи, описані у організації дослідження, подано кількісний та якісний аналіз психодіагностики, що висвітлює аспекти конфліктності особистості, стилів реагування у конфліктних ситуаціях а також особливості локусу контролю працівників організації. У результаті кількісної та якісної обробки здійснений порівняльний аналіз результатів за різними рівнями та проаналізовано закономірності виявлення конфліктної поведінки у відповідності до локусу контролю особистості працівників організацій.

#### 3.1 Організація емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження, спрямоване на виявлення психологічних особливостей конфліктної поведінки офісних працівників було проведено у м. Полтава з жовтня 1 жовтня 2024 року по 4 листопада 2024 року. Базою дослідження була обрана агрокомпанія «ТОВ УЗТК Трейд». Експериментальну вибірку склали 38 працівників офісних посад (менеджери, управлінці, логісти, секретарі), серед яких 26 працівника є менеджерами середньої ланки, що становить 68% вибірки та 12 працівників менеджери вищої ланки, що становить 32% вибірки. Серед працівників організації, що взяли участь у дослідженні, 76% осіб (що становить 29 осіб) чоловічої статі та 24% жіночої статі (що становить 11 осіб). Віковий розподіл вибірки – від 31 до 45 років, з них 72% знаходиться у віковому діапазоні від 31 до 40 років, та 28% - у віковому діапазоні 41-45 років).

Дане психодіагностичне дослідження проходило у три етапи. На першому етапі було здійснено теоретичний аналіз обраного психологічного феномену, визначено методи дослідження та проаналізовано актуальні дослідження зарубіжних та вітчизняних психологів щодо проблеми конфліктної поведінки у професійному середовищі, особливості вияву, факторів, що сприяють виникненню конфліктної поведінки, особливості типів взаємодії працівників організації у конфліктних ситуаціях та можливі варіанти вирішення у відповідності від управлінського менеджменту у організації. Також сформовано мету дослідження, уточнено завдання, сформульовано предмет та об'єкт дослідження, охарактеризовано наукову новизну, практичне значення дослідження у організаційній психології а також сформульовано гіпотезу дослідження, яка полягає у твердженні про те, стиль реагування на конфліктну ситуацію залежить від рівня конфліктності особистості та типу суб'єктивного контролю, у представників керівних посад розвиненими є інтернальність та стійкість, що забезпечують стратегічність мислення, спрямовують ефективні шляхи у вирішенні конфліктних ситуацій для організації.

На другому етапі дослідження було підготовано інструментарій – методики психодіагностики занесені у гугл форми а також проведено безпосередньо всі методики, заздалегідь підготованим планом. Дослідження проводилося онлайн, тому забезпечена анонімність учасників і можливість відповідати чесно у зв'язку із тим що індивідуальні відповіді не підлягають груповій думці чи груповому тиску.

На третьому етапі відбувалася кількісна та якісна обробка даних, результати пораховані математично, занесені у таблиці, сформовано діаграми, для наочного висвітлення результатів та виявлення закономірностей. Також використано методи математичної статистики, використано критерій Манна Уїтні для виявлення статистичної значущості даних.

### 3.2 Оцінка результатів особливостей поведінки працівників організації у конфліктних ситуаціях

У результаті емпіричного дослідження виявлення переважаючих стилів реагування у конфліктній ситуації, виявлено наступні середні значення по групі (результати представлені у середньому значенні вияву по вибірці).

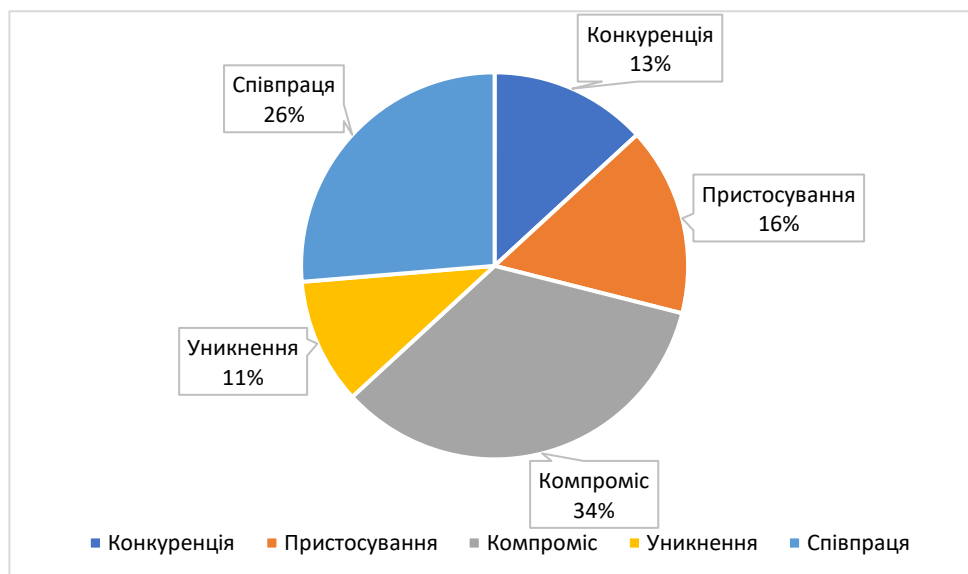
*Таблиця 3.2.1.*

#### Результати прояву переважаючих стилів реагування у конфліктних ситуаціях по вибірці (n=38, у%)

Стилі реагування у конфліктних ситуаціях	Σ Кількість виборів по вибірці	Відсотковий показник
Конкуренція	5	13%
Пристосування	6	16%
Компромiс	13	34%
Уникнення	4	11%
Співпраця	10	26%

Як видно з таблиці 3.2.1., найбільш поширеним по вибірці є стиль реагування на конфліктну ситуацію – «компромiс» (34% віддають перевагу вирішень конфліктних ситуацій за допомогою взаємних поступок). Найменш використовуваним є стиль «Уникнення» (11% працівників обирають його як переважаючий у вирішенні конфліктних ситуацій).

Для наочності розподілу у переважаючих стилів реагування у поданій вибірці пропонуємо поглянути на наступну діаграму.



*Рис. 3.2.1. Результати прояву переважаних стилів реагування у конфліктних ситуаціях по вибірці (n=38, у%)*

Як видно з рис. 3.2.1., найбільш розповсюдженими по вибірці працівників організації є такі стилі реагування у конфліктних ситуаціях як компроміс (34%) та співпраця (26%), це свідчить про прагнення більшості працівників вирішувати конфліктні ситуації через конструктивні шляхи, прагнучи шукати спільні точки співпорозуміння та досягнення єдиного результату через взаємні поступки або через найбільше конструктивний шлях. 16% працівників обирають стиль реагування – пристосування, що полягає у здатності поступитися своїми інтересами заради збереження гарних стосунків з іншими або уникненню конфліктної ситуації. Такий підхід доречний, коли важливіше зберегти мир, ніж відстояти свою позицію, але у організації такий стиль є не найкращим варіантом, адже менеджери часто перебувають у ситуаціях конфронтації і повинні захищати свою точку зору через переконання та модерацію, а не через відхід у сторону та поступки своїх індивідуальних чи групових (організаційних) інтересів. 13% працівників переважаним стилем реагування у конфліктних ситуаціях проявляють стиль конкуренції, що передбачає намагання особистості працівника досягти своєї мети будь-якими засобами, навіть якщо це шкодить іншим. Вона впевнена у своїй правоті та часто бере на себе відповідальність за прийняття

рішень, цей стиль є не ефективним у організації, адже відбувається відсутність командної роботи та згуртованості у колективі по досягненню спільної мети. 11% працівників обирають стиль уникнення, що полягає в уникненні конфліктів, вважаючи їх неважливими або безперспективними. У цьому випадку відбувається перекладання відповідальності за вирішення проблеми на інших, особливо коли ситуація напружена або коли їй здається, що інші зможуть впоратися краще.

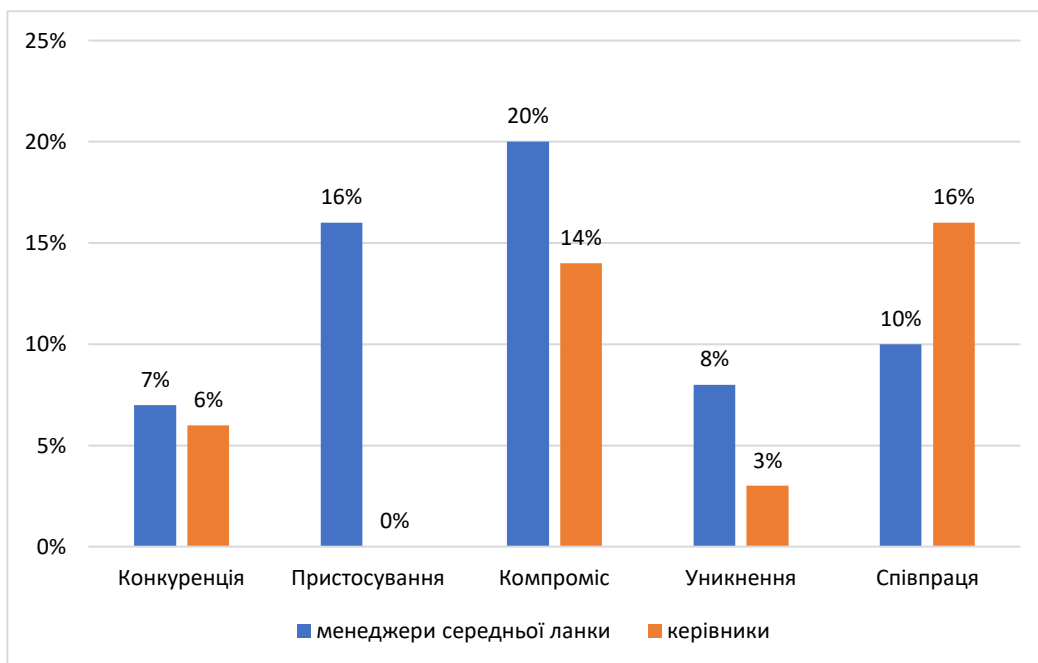
Поглянемо на розподіл переважаючих стилів реагування на конфліктні ситуації за критеріями займаних посад, а саме, узагальнюючи працівників організації по критерію професійних ролей ми виділяємо дві категорії – менеджери середньої ланки (сюди відносяться менеджери збуту, логісти, інші офісні працівники) та топ-менеджери (керівники, заступники, відповідальні по відділам тощо).

*Таблиця 3.2.2.*

**Переважаючі типи реагування на конфлікти працівників організації різних професійних ролей ( $n=38$ , у%)**

Стиль реагування	Менеджери середньої ланки організації	Топ-менеджери організації
Конкуренція	7%	6%
Пристосування	16%	0%
Компроміс	16%	18%
Уникнення	8%	3%
Співпраця	20%	6%

Для наочності у порівнянні та пошуку відмінностей представимо отримані результати у вигляді діаграми (рис. 3.2.1.)



*Рис. 3.2.2. Переважаючі типи реагування на конфлікти працівників організації різних професійних ролей (n=38, у%)*

Як видно з рис. 3.2.2., існують певні відмінності у переважаючих стилях реагування на конфліктні ситуації у працівників – менеджерів середньої ланки та том керівників. Зокрема, ми бачимо, що 16% вибірки переважаючим стилем обирають пристосування, серед цих реципієнтів – усі є менеджерами середньої ланки, що свідчить про небажання брати відповідальність і легкість виконання завдань по алгоритму, відповідно не представляючи свої інтереси важливими чи цінними, така незацікавленість може бути пов’язаною із недостатнім рівнем мотивації працівників чи низьким рівнем домагань, адже брати на себе відповідальність за вирішення важливих питань – це основа прогресу та розвитку професіонала у організації. Також є відмінності у стилі реагування компроміс, як видно з рис. 3.2.2., 20% менеджерів обирає цей стиль за основний, в той же час 10% керівників вбачають цей стиль переважаючим у конфліктних ситуаціях. Це можна пояснити більш вираженим бажанням менеджерів вирішувати питання швидше, отримавши мінімальний результат, поступившись своїми цілями заради загального начебто позитивного виходу із конфлікту. Натомість більша кількість

керівників (16%) обирають переважаючим стилем саме співпрацю, щоб максимально задовольнити обидві сторони конфлікту при його вирішенні, що є максамильно ефективним для вирішення конфліктних ситуацій.

Поглянемо на результати психодіагностики за визначенням рівня конфліктності працівників організації. Підрахувавши середні показники по вибірці отримано переважаючі рівні конфліктності по вибірці.

*Таблиця 3.2.3.*

**Вираження рівнів конфліктності по групі (n=38, у%)**

Рівні конфліктності	Ступінь вираження у балах	% від загальної $\Sigma$
Дуже низький	14 - 17	14%
Низький	18 - 20	6%
Нижче середнього	21 - 23	20%
Трохи нижче середнього	24 - 26	24%
Середній	27 - 29	26%
Трохи вище середнього	30 - 32	10%
Вище середнього	33 - 35	0%
Високий	36 - 38	0%
Дуже високий	39 - 42	0%

Як видно з рис. 3.2.3, найбільший відсоток працівників виявляють середній рівень конфліктності (26%), також варто відзначити, що високих показників конфліктності не виявлено, що передбачає позитивну тенденцію по колективу працівників.

Для наочності представимо результати вияву конфліктності по вибірці працівників організації у вигляді наступної діаграми. (рис. 3.2.3.)

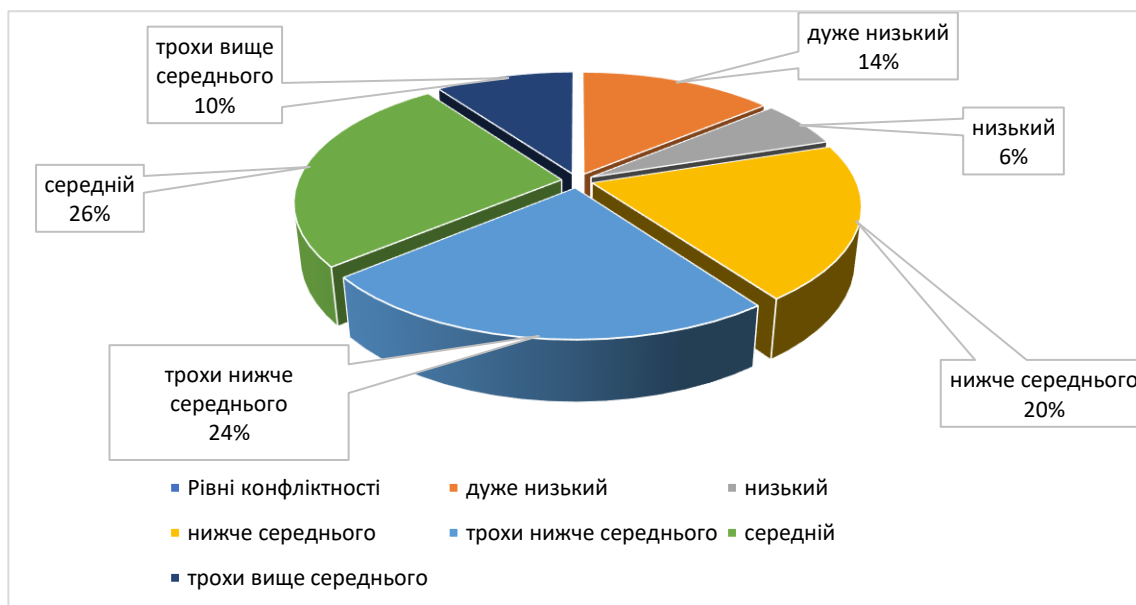


Рис. 3.2.3. Вираження рівнів конфліктності по групі (n=38, у%)

Як видно з рис. 3.2.3., середній результатом по групі є визначений рівень, що відповідає середній рівень конфліктності, адже 26% працівників демонструють саме цей рівень. Наступним є рівень – трохи нижче середнього, які відповідає 24 % респондентів даного психодіагностичного дослідження. 20% працівників демонструють рівень нижче середнього, 14% - низький, 10%- демонструють рівень трохи вище середнього і 6% - дуже низький, що свідчить про емоційну врівноваженість, впевненість та психологічне благополуччя цих працівників, їх важко вивести з себе, перешкоди вони сприймають як позитивні моменти пошуку ресурсів та виходу з конфліктних ситуацій конструктивним шляхом.

В цілому по вибірці можемо свідчити про існування тенденції на вирішення конфліктних ситуацій конструктивним шляхом, адже загальна конфліктність групи є допустимою для конструктивного обговорення, переважання раціонального над емоційним а також на існування усіх можливих ресурсів, що передбачають емоційну стійкість, врівноваженість та резилієнтність у повсякденному житті.

Пропонуємо поглянути на рівні конфліктності особистості працівника організації, відповідно до займаних посад.

Таблиця 3.2.4.

**Порівняльна характеристика рівня конфліктності працівників різних посад (професійних ролей) ( $n=38$ , у%)**

Професійна посада	Середній бал	Рівень конфліктності
Менеджери середньої ланки	25,4	трохи нижче середнього
Топ-менеджери	22,5	нижче середнього

Як видно з таблиці, середній бал конфліктності менеджерів середньої ланки (25,4) є трохи вищим за середній показник по топ-менеджерам (22,5), що може свідчити про більшу відповідальність та емоційну стійкість керівників, про здатність зосереджуватися на отриманні результату організації та прагнення вирішувати усі складні ситуації конструктивним шляхом.

Погляньмо на рис. 3.2.4., де зображено ступінь вираженості конфліктності відповідно до займаних посад організації.

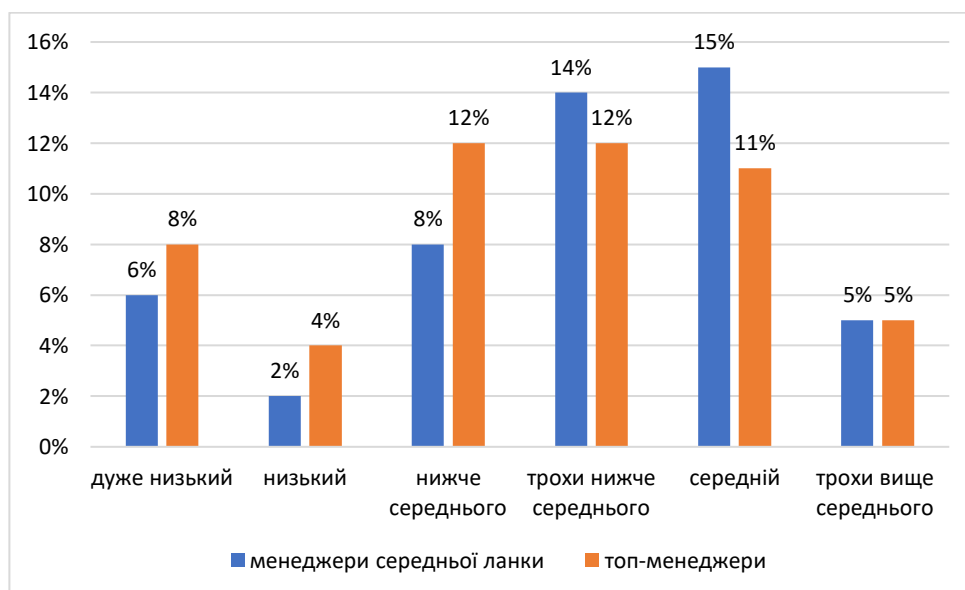


Рис. 3.2.4. Ступінь вираженості конфліктності працівників організації відповідно до займаних посад ( $n=38$ , у%)

Як видно з рис. 3.2.4., загальна тенденція виявлення рівня конфліктності по групі сягає рівня нижче середнього, проте є певні відмінності по відношенню до займаних професійних посад працівників. Так, менеджери середньої ланки спрямовані на більш конфліктну поведінку у рівнях середній (15%) на противагу топ-менеджерам (11%) та рівні трохи вище середнього (14%) на відміну від топ менеджерів (12%). Натомість менеджери вищого рангу є менш конфліктними, стійкими та сталими у емоційному плані і отже проявляють нижчий рівень конфліктності – 8% на дуже низькому рівні по відношенню до 6% менеджерів середньої ланки а також 4% на низькому рівні по відношенню до менеджерів середньої ланки 2%. Це може свідчити про вищий рівень особистої відповідальності, адаптивності та розвиненому критичному мисленню, організаційним здібностям та тих особистих рис, що передбачають вміння адаптуватися до змін, знаходити альтернативи та бути гнучким, в той же час сталим і постійним. Результати відмінностей підтвержені за допомогою статистичного критерію Манна-Уїтні (за допомогою програми SPSS). У результаті статистичного обрахунку отримано такі значення  $p=0.68 \geq 0,5$ ,  $n=38$ ), що свідчить про існування відмінностей у розподілі середніх значень між професійними ролями (посадами) менеджерів середньої ланки і топ-менеджерів.

### **3.3 Аналіз особливостей локусу контролю працівників різних професійних ролей організації**

У своєму дослідженні ми прагнемо дослідити особливості конфліктної поведінки працівників організації відповідно до займаних посад та одночасно зрозуміти причини та фактори відмінностей у рівнях конфліктності та стилів реагування у конфліктних ситуаціях. Одним із факторів дослідження та порівняння нами обраний локус контролю працівників вибірки. Локус контролю – це психологічна характеристика, яка описує, як людина пояснює причини успіхів або невдач у своєму житті. Це про те, чи вважає людина, що її життя

залежить від зовнішніх обставин (щастя, доля, інші люди), чи від її власних зусиль і дій. Екстернальний локус контролю: Коли людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами, такими як доля, випадковість або інші люди. Тобто, вона схильна вірити, що її успіхи або невдачі не залежать від її власних дій. Інтернальний локус контролю: Коли людина вважає, що вона сама є творцем свого життя. Тобто, вона вірить, що її успіхи або невдачі є результатом її власних зусиль, здібностей і рішень. Отже, люди можуть бути більш схильними до одного з цих типів локусу контролю. Однак, це не є жорсткою класифікацією, і більшість людей перебувають десь посередині між цими двома полюсами

Тож, за результатами оцінки дослідження локусу контролю працівників організації, що складають експериментальну вибірку нашого дослідження виявлено наступне.

*Таблиця 3.3.1.*

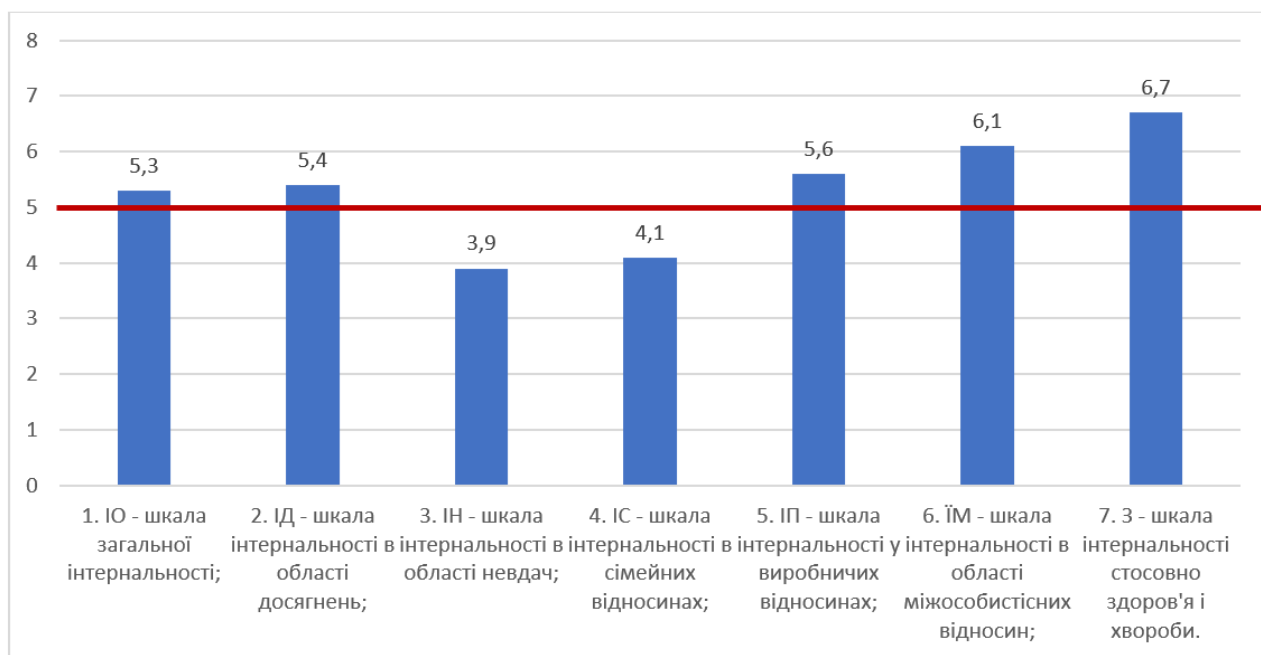
### **Результати оцінки локусу контролю працівників організації**

*(n=38, у%)*

Шкала визначення інтернальності	Середня оцінка по групі
ІО - шкала загальної інтернальності;	5,3
ІД - шкала інтернальності в області досягнень;	5,4
ІН - шкала інтернальності в області невдач;	3,9
ІС - шкала інтернальності в сімейних відносинах;	4,1
ІП - шкала інтернальності у виробничих відносинах;	5,6
ІМ - шкала інтернальності в області міжособ. відносин;	6,1
З - шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби.	6,7

Як видно з таблиці, за загальною шкалою інтегральності середній бал по вибірці передбачає 5,3 стени, що загальний рівень суб'єктивного контролю має тенденцію до інтегральності, проте перебуває у середньому значенні, і може варіюватися відповідно до того чи іншого аспекту життєдіяльності людини.

Пропонуємо поглянути на наступну гістограму, щоб визначити аспекти вияву інтернальності за різними шкалами для подальшої інтерпретації.



*Рис. 3.3.1. Оцінка інтернальності за шкалами по вибірці працівників (n=38)*

Як видно з рис. 3.3.1, інтернальність можемо констатувати по шкалам – в області досягнень (ID – оцінка = 5,4), у виробничих відносинах (IP – оцінка 5,6), у області міжособистісних відносин (IM – оцінка 6,1) та стосовно здоров'я та хвороб (Z – оцінка 6,7), що свідчить про високу відповідальність за власні дії реципієнтів у цих галузях свого життя. В цілому, високий рівень суб'єктивного контролю у області професійної діяльності відображається у шкалах досягнень та виробничих відносинах свідчить про контроль над емоційно позитивними подіями і ситуаціями. Виявлення інтернальності передбачає, що працівники організації високо оцінюють свої здібності, мають критичне ставлення і одночасно беруть на себе відповідальність у прийнятті рішень, які в подальшому приносять організації свій зиск. Ця риса є загально позитивною, адже завдяки відчуття власної відповідальності можливе досягнення успіху, ставлення перед собою нових цілей та віра у їх досягненні за допомогою власних сил,

наполегливості, витримці, організованості та суб'єктивному контролю над своїми емоційними проявами, що можуть заважати у досягненні професійного успіху.

Як видно з рис. 3.3.1., шкалами, які передбачають тенденцію до екстернальності, тобто пошуку причин у результатах тих чи інших дій – то показники стенов, що є нижчими за середній рівень інтернальності спостерігаються у таких шкалах як – пошук причин невдач (середня оцінка по групі = 3,9) та області сімейних стосунків (середня оцінка по групі = 4,1). Це свідчить про намагання приписування своїх невдач – діям інших людей, тобто зовнішньому середовищу, які спровокували особисту невдачу і відповідно у сімейних стосунках – загальна тенденція на зовнішній контроль ситуацій, що стаються, на приписування причин іншій стороні, відсутності достатньої відповідальності особистої у вирішенні питань, що стосуються сімейних стосунків.

Пропонуємо порівняти вираження шкал інтернальності у працівників різних посад (менеджерів середньої ланки та топ менеджерів)

*Таблиця 3.3.2.*

**Оцінка інтернальності за шкалами працівників різних професійних ролей**

Шкала визначення інтернальності	Менеджери середньої ланки	Топ-менеджери
Ю - шкала загальної інтернальності;	5,2	5,4
ІД - шкала інтернальності в області досягнень;	5,3	5,5
ІН - шкала інтернальності в області невдач;	4,1	3,7
ІС - шкала інтернальності в сімейних відносинах;	4	4,1
ІІІ - шкала інтернальності у вироб. відносинах;	5,5	5,7
ІІМ - шкала інтернальності в міжособ. відносинах;	6,2	5,9
З - шкала інтернальності щодо здоров'я і хвороби.	6,9	6,6

Як видно з таблиці 3.3.2., по вибірці існують певні відмінності у шкалах інтернальності менеджерів середньої ланки та топ-менеджменту організацій.

Наочно, можемо представити подані відмінності у вигляді рис. 3.3.2.



*Рис. 3.3.2. Оцінка інтернальності за шкалами працівників різних професійних ролей (n=38)*

Як видно з рис. 3.3.2., існують певні відмінності у проявах інтернальності серед представників різних посад. Зокрема, менеджери середньої ланки проявляють вищий рівень інтернальності у сфері здоров'я (6,9 стенив по відношенню до 6,6 стенив топ-менеджерів), що відповідно відзначається на внутрішній відповідальності у ставлення до свого здоров'я і прагненні поліпшення ситуації шляхом саморозвитку та дотримання здорового способу життя. Також спостерігаються відмінності за шкалою міжособистісних відношень, адже менеджери середньої ланки більш інтернальні (6,2 стени по відношенню до 5,9 стенив топ менеджерів) та приписують результати сумісної взаємодії власним вчинкам та характеристикам, більш відповідальні у даному питанні у взаємодіях. Натомість, топ менеджери проявляють вищі результати інтернальності по відношенню до професійних аспектів. Зокрема, за шкалою інтернальності у виробничих відносинах демонструють вищі показники (5,7

стенів по відношенню до 5,5 стенів менеджерів середньої ланки), що свідчить про розуміння необхідності налагоджувати контакт у виробничих стосунках задля уникнення можливих конфліктних ситуацій та відчуття власної відповідальності у налагодженні внутрішньогрупової професійної атмосфери серед працівників організації. А також вищими є показники інтернальності топ менеджерів у сфері досягнень (5,5 стенів по відношенню до 5,3 стенів), що свідчить про вищий рівень суб'єктивного контролю, відчуття сил у досягненні результатів а також у відповідальності за досягнення на власні ресурси, а не на зовнішні обставини.

Нами було використано статистичний критерій Манна Уїтні (за допомогою програми SPSS) та обчислено значущість відмінностей у показниках двох виборок (топ менеджерів та менеджерів середньої ланки) за шкалами інтернальності. відповідно отримано показник  $p=0.71 \geq 0,5$ , ( $n=38$ ), що свідчить про існування відмінностей у розподілі середніх значень показників вибірки.

### **3.4. Порівняльний аналіз конфліктності працівників з різним локусом контролю відповідно до професійних ролей у організації**

У даному дослідженні особливостей конфліктної поведінки працівників організації, які займають різні професійні посади, нами висунуто гіпотезу, що рівень конфліктності працівників залежить від інтернальності суб'єктивного контролю та передбачає стиль поведінки у конфліктній ситуації.

У попередніх розділах нами визначено, що існують відмінності у конфліктності та стилях реагування на конфліктну ситуація у представників різних професійних ролей.

Спробуємо проаналізувати отримані результати психодіагностики відповідно трьом методикам, проведеним на вибірці організаційних працівників, а саме – стилю реагування у конфліктних ситуаціях, рівню конфліктності та переважаючого типу інтернальності- екстернальності.

Таблиця 3.4.1.

**Показники рівнів конфліктності працівників у відповідності до стилю реагування у конфліктних ситуаціях (n=38, у%)**

Рівень конфліктності \ Стиль реагування	дуже низький	низький	нижче середнього	трохи нижче середнього	середній	трохи вище середнього
Конкуренція	2%	1%	2%	4%	4%	0%
Пристосування	1%	0%	1%	4%	5%	5%
Компроміс	1%	1%	8%	6%	14%	4%
Уникнення	0%	1%	2%	4%	2%	1%
Співпраця	10%	3%	5%	6%	2%	0%

Як видно з таблиці 3.4.1., стиль реагування співпраця, який є найоптимальнішим для організаційного вирішення конфліктів проявляється найчастіше (10%) при дуже низькій конфліктності особистості, а отже високій ступені відповідальності та психологічної сталості, проявах емоційної врівноваженості, гнучкості мислення та критичності власних дій. Стиль Компроміс у більшості випадків (14%) притаманний працівникам із середньою конфліктністю, що передбачає прагнення до досягнення своєї точки зору не дивлячись на перепони, і задоволеність результатом, навіть якщо він не є повноцінним, а отже здатність поступитися, але збереження почуття мінімального виграшу у конфліктній ситуації.

Для наочності, зобразимо дані відмінності у вигляді гістограми (рис. 3.4.1.)



*Рис. 3.4.1. Показники рівнів конфліктності працівників у відповідності до стилю реагування у конфліктних ситуаціях (n=38, у%)*

Як видно з рис. 3.4.1., у працівників, в яких переважаючим стилем реагування є конкуренція – 3% мають низький рівень конфліктності, 6% – середній і 4% – вище середнього. Серед працівників, у яких переважаючим є стиль реагування Пристосування – 1% має низьку конфліктність, 5% мають середню конфліктність і 10% – вище середнього. У працівників, переважаючим стилем яких є компроміс – 14% мають середній рівень конфліктності та 17% – вище середнього. Серед стилю Уникнення спостерігається такий розподіл по рівням конфліктності – 1% – дуже низький, 6% – середній та 3% – вище середнього. Та, наостанок, розподіл рівнів конфліктності за стилем реагування Співпраця – найбільший відсоток осіб, що обирають даний тип виходу із конфлікту є особи, які мають низький рівень конфліктності (13%), 5% – з середнім рівнем конфліктності та 2% – з низьким рівнем конфліктності.

Тож, можемо свідчити, що працівники, які обирають для виходу із конфлікту стиль Компромісу є більш конфліктними по відношенню до особистісних властивостей на відміну від працівників, які обирають для вирішення та виходу із конфліктної ситуації стилю співпраці, адже пошук

найоптимальнішого рішення полягає у наявності емоційної зрілості, гнучкості та критичності.

Погляньмо на розподіл рівнів конфліктності по відношенню до стилю реагування у конфліктних ситуаціях у розрізі посад в організації.

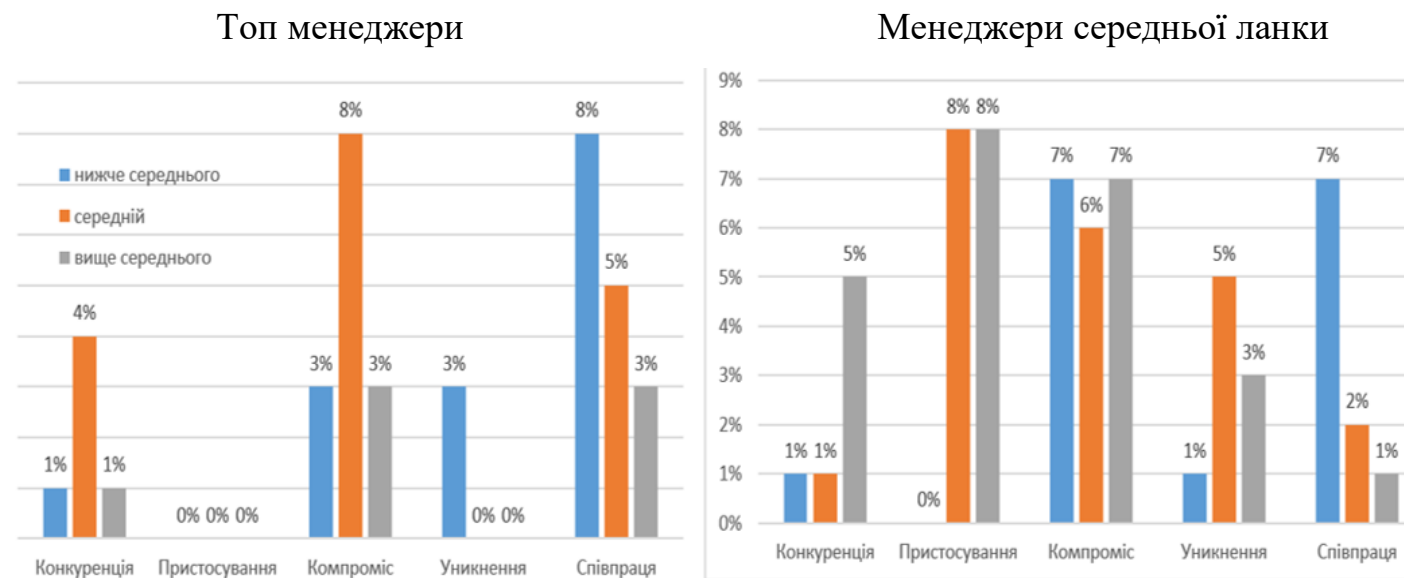
Таблиця 3.4.2.

**Рівні конфліктності працівників у відповідності до стилю реагування у конфліктних ситуаціях працівників різних професійних ролей ( $n=38$ , у%)**

Рівні конфліктності	Нижче середнього		Середній		Вище середнього	
	ТОП менеджери	Менеджери середньої ланки	ТОП менеджери	Менеджери середньої ланки	ТОП менеджери	Менеджери середньої ланки
Конкуренція	1%	1%	4%	1%	1%	5%
Пристосування	0%	0%	0%	8%	0%	8%
Компроміс	3%	7%	8%	6%	3%	7%
Уникнення	3%	1%	0%	5%	0%	3%
Співпраця	8%	7%	5%	2%	3%	1%

Як видно з таблиці 3.2.2., менеджери середньої ланки більше схильні до прояву стилю компроміс, та відповідно знаходяться на середньому рівні конфліктності за особистісними показниками. Натомість топ менеджери більш схильні до співпраці, і їх рівень конфліктності сягає рівня нижче середнього, що спрямовує перевагу раціонального над емоційним, логічного мислення над емоційними та експресивними проявами тощо.

Для наочності, пропонуємо поглянути на рис. 3.2.2., де зображено порівняльну характеристику співвідношення прояву стилів реагування на конфліктні ситуації поряд із рівнем конфліктності відповідно до займаної посади (топ менеджери чи менеджери середньої ланки).



*Рис. 3.2.2. Рівні конфліктності працівників у відповідності до стилю реагування у конфліктних ситуаціях працівників різних професійних ролей (n=38, у%)*

Як видно з рис. 3.2.2, рівень компромісу є найрозповсюдженішим у виходах з конфліктних ситуацій працівників різного роду професійних ролей, проте менеджери середньої ланки використовують цей метод не в залежності від рівня особистісної конфліктності, проте як топ менеджери схильні проявляти компроміс на середньому рівні конфліктності.

Цікавим є прояв стилю реагування співпраця, адже на рівні менеджерів середньої ланки так і на рівні топ менеджерів, співпраця притаманна особистостям з низьким рівнем конфліктності, отже висока особистісна відповідальність та перевага раціонального над емоційним здатна сприяти найефективнішому стилю виходу із конфліктних ситуацій, що забезпечує продуктивність та врахування максимально інтересів обох сторін конфлікту.

Пропонуємо провести порівняльний аналіз іншого аспекту дослідження – а саме локусу контролю працівників у відповідності до рівня конфліктності та стилю реагування у конфліктних ситуаціях.

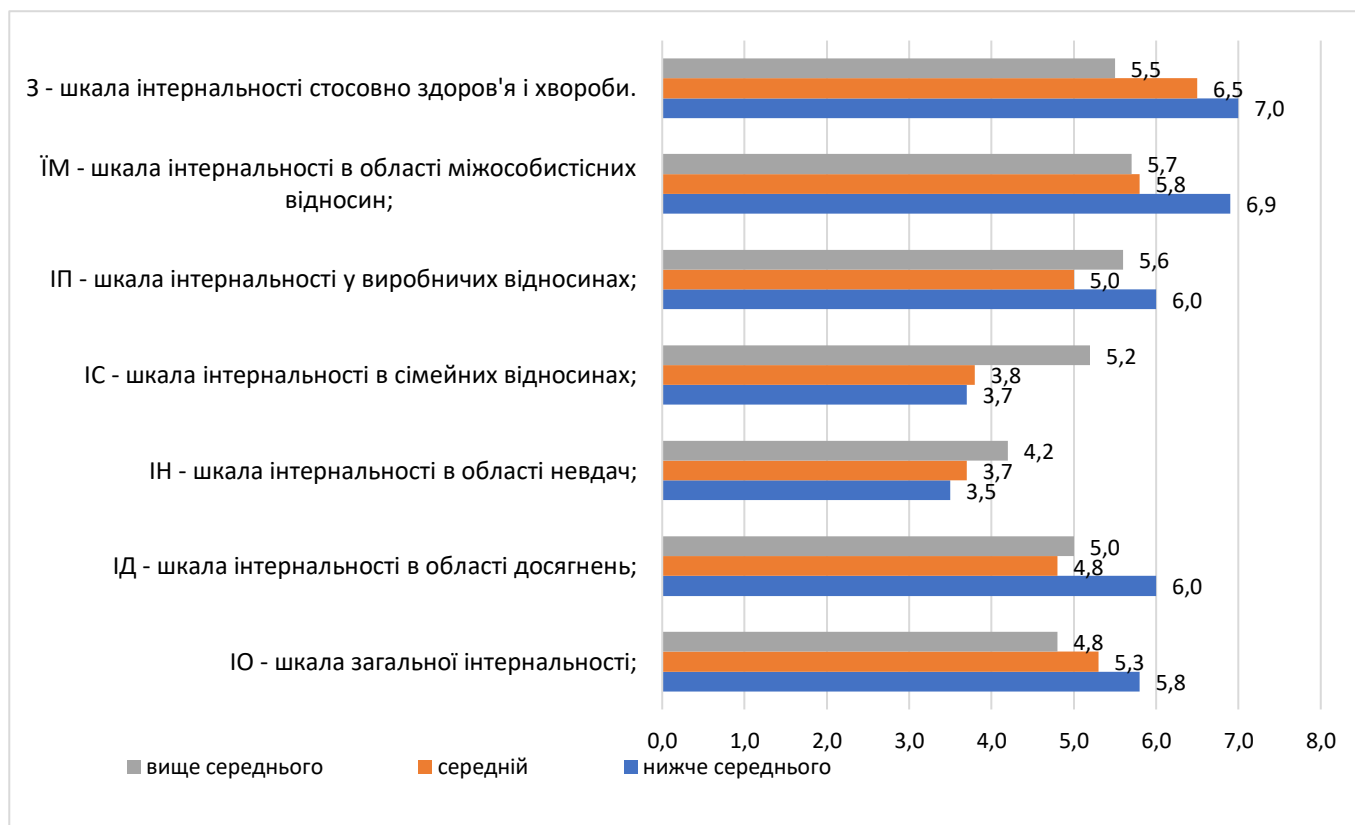
Таблиця 3.4.3.

**Порівняльний аналіз прояву конфліктності особистості з різним рівнем суб'єктивного контролю ( $n=38$ , у%)**

Рівень конфліктності особистості	Ю - шкала загальної інтернальності;	ІД - шкала інтернальності в області досягнень;	ІН - шкала інтернальності в області невдач;	ІС - шкала інтернальності в сімейних відносинах;	ІІ - шкала інтернальності у виробничих відносинах;	ІМ - шкала інтернальності в області міжособистісних відносин;	З - шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороби.
нижче середнього	5,8	6,0	3,5	3,7	6,0	6,9	7,0
середній	5,3	4,8	3,7	3,8	5,0	5,8	6,5
вище середнього	4,8	5,0	4,2	5,2	5,6	5,7	5,5

Як видно з таблиці 3.4.3., вищий рівень суб'єктивного контролю, а отже і інтернальності особистості спостерігається на рівнів конфліктності нижче середнього, що передбачає високу особистісну відповідальність та гнучкість, психологічну стійкість та самоконтроль у діях. І навпаки, при більш високих проявах особистісно конфліктності спостерігається так звана екстернальність, коли людина шукає причини у зовнішньому світі, не здатна критично оцінити свої перемоги та поразки та знайти ресурси для подальших дій чи варіанти вирішення конфліктних ситуацій з найбільш вигідними та сприятливими умовами для організації. Пропонуємо поглянути на наступну гістограму для унаочнення (рис. 3.4.3.)

Як видно з рис. 3.4.3., найбільше відмінностей є у шкалі виробничих відносин, а саме вищий рівень конфліктності сприяє нижчій інтернальності і навпаки, нижчий рівень конфліктності сприяє розвитку та прояву інтернальності, особистої відповідальності та стійкості. Також показовими є результати по шкалам міжособистісних стосунків та здоров'я.



*Рис. 3.4.3. Порівняльний аналіз прояву конфліктності особистості з різним рівнем суб'єктивного контролю (n=38, у%)*

З рис. 3.4.3. видно, що за шкалою інтернальності у області невдач, працівники схильні бути екстернальними саме ті, які мають вищий рівень конфліктності, а отже забезпечення своєї правоти відбувається шляхом звинувачення оточенні. Також цікавим є співвідношення у шкалі виробничих відносин, адже інтернальність корелює з низькою конфліктністю а отже високий суб'єктивний контроль сприяє розвитку ефективних форм взаємодій, спрямованих на взаєморозуміння, підтримку та досягнення високий результатів організацій в цілому.

### Висновки до третього розділу

Тож, здійснивши емпіричне дослідження за допомогою психодіагностичних методик нами було визначено особливості конфліктних поведінки серед представників різних професій організації. Зокрема, виявлено, що переважаючим стилем реагування на конфліктні ситуації в організації є компроміс (34%), що передбачає швидке рішення шляхом взаємних поступок, і зокрема, менеджери середньої ланки (20%) більше спрямовані на використання даного стилю, по відношенню до топ менеджерів (14%). Провідним же стилем реагування на конфлікти у топ менеджерів є співпраця (16%) по відношенню до менеджерів середньої ланки (10%), як ефективний спосіб досягнення максимального результату по підприємству та врахування інтересів усіх сторін конфліктної ситуації.

Дослідивши рівні конфліктності працівників нами виявлено загально оптимістичну тенденцію, адже всі учасники експерименту знаходяться на рівні нижче середнього, або дещо вище середнього рівня конфліктності що загалом є позитивною тенденцією а організації та сприяє розвитку згуртованості, цілісності, виробленню колективіських цінностей та загалом розвитку продуктивності роботи організації. Нами виявлено, що 20% представників вибірки знаходяться на рівні нижче середнього конфліктності, 44% - на середньому та 46% на рівні трохи вище середнього.

Аналізуючи показники, отримані за результатами дослідження локусу суб'єктивного контролю виявлено переважання загального інтернального локусу, що відображає позитивну тенденцію самостійності, організованості та особистої відповідальності працівників організації, особистісної зрілості та розвиненого критичного мислення. Проте, аналізуючи показники за шкалами виявлено певні відмінності. Зокрема, за шкалами інтернальності в області невдач та інтернальності в сімейних відносинах спостерігається негативні значення, -

спрямування в екстернальність – пошук причин та наслідків обставин у зовнішньому середовищі.

Провівши порівняльний аналіз рівнів конфліктності у ракурсі переважаючих стилів реагування на конфліктну ситуацію у розрізі професійних ролей у організації, нами визначено, що при використанні стилю «Співпраця», працівники різних посад демонструють низький рівень конфліктності. Цей рівень є найоптимальнішим для організацій, адже враховуються всі позитивні моменти і знаходиться найконструктивніший висновок. Саме цей вихід із конфлікту потребує витримки, критичності мислення, гнучкості та емоційної стійкості. Компроміс у більшості випадків (14%) притаманний працівникам із середньою конфліктністю, і в свою чергу передбачає прагнення до досягнення своєї точки зору не дивлячись на перепони, і задоволеність результатом, навіть якщо він не є повноцінним, а отже здатність поступитися, але збереження почуття мінімального виграшу у конфліктній ситуації.

Провівши змістовний аналіз порівняння рівнів суб'єктивного контролю особистості з рівнями конфліктності, нами виявлено, що вищий рівень суб'єктивного контролю спостерігається на рівнів конфліктності нижче середнього і передбачає високу особистісну відповідальність та навпаки, при більш високих проявах особистісно конфліктності спостерігається так звана екстернальність, коли людина шукає причини у зовнішньому світі, не здатна критично оцінити свої перемоги та поразки чи варіанти вирішення конфліктних ситуацій з найбільш вигідними та сприятливими умовами для організації в цілому.

## ВИСНОВКИ

В результат теоретичного аналізу та емпіричного дослідження особливостей конфліктної поведінки працівників організації виявлено такі особливості:

1. Конфлікти є невід'ємною частиною життя особистості у соціумі. Конфлікти виникають коли існують протиріччя, протилежні думки чи мотиви. Серед основним компонентів конфлікту виділяємо: причини виникнення, учасники; взаємне сприйняття учасників ситуації один про одного, спрямованість і емоційна виразність дій конфліктуючих сторін. За суб'єктивним критерієм конфлікти розподіляють на індивідуальні (пов'язані з внутрішніми переконаннями) та колективні (міжособистісні, міжгрупові, міжорганізаційні тощо). Особливістю конфліктів у організації є те, що вони «проявляються через зіткнення поглядів, інтересів, прагнень особистості працівника і включає всю сукупність причин і умов, які передували конфлікту і викликали його». Навіть за однакових соціальних та економічних умов кожна особистість має неповторний набір інтелектуальних, емоційних та мотиваційних характеристик, власні цілі, потреби, цінності та традиції. Управлінська складова організації є визначальною у виникненні та сприянні розгортанні конфліктів у професійному середовищі. Існують два способи управління конфліктною ситуацією: структурний і міжособистісний. Серед основних стилів розв'язання конфліктних ситуацій у професійному середовищі ми описуємо: ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення проблеми. Факторами, що сприяють виникненню конфліктних ситуацій є інформаційний фактор, структурний фактор, ціннісний фактор, відносини, поведінковий фактор. Науковці визначають суб'єктивні та об'єктивні фактори, що спричиняють виникненню конфліктної поведінки працівників та описують типові характеристики особистості (ригідність мислення, консерватизм, утруднення в адаптації до нових форм, умов та правил соціуму, низький рівень особистісної адаптованості, інертність, повільний темп

реакцій, егоцентризм), які є визначальними у демонстрації конфліктної поведінки.

2. Проаналізувавши методичний інструментарій для психодіагностики особливостей конфліктної поведінки, спираючись на основні критерії якості дослідження та методологічні принципи психології, описано методики, які спрямовані на виявлення стилю реагування у конфліктних ситуаціях, загального рівня конфліктності особистості та виявлення переважаючого локусу контролю особистості. Методичний інструментарій, підібраний для діагностики є стандартизованим та апробованим, відповідає усім вимогам та критеріям якості. у програму психодіагностики входять: Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса; Методика «Оцінка конфліктності особистості» (за описом Н.В. Кіршевої); Методика дослідження локус контролю (за Дж. Роттером)

3. Здійснивши емпіричне дослідження спрямоване на виявлення особливостей конфліктної поведінки нами виявлено переважання таких стилів реагування у конфліктній ситуації як компроміс та співробітництво. Зокрема виявлено, що співробітництво більш притаманне для топ менеджерів на відміну від менеджерів середньої ланки, які віддають перевагу компромісу (шляху часткового результату, взаємних поступок та збереження стосунків з конфліктуючою стороною). Виявлено загально позитивний рівень конфліктності працівників, адже більшість мають рівень – нижче середнього, що сприяє створенню гарних стосунків та розвитку колективу у досягненні загальної мети організації. Проте виявлено, що працівники керівних посад мають нижчий рівень конфліктності аніж менеджери середньої ланки. Дослідивши рівень суб'єктивного контролю, виявлено загальну тенденцію до інтернальності, проте виявлено аспекти екстернальності у шкалах сімейних стосунків та приписуванні невдач зовнішнім обставинам.

4. З метою доведення гіпотези, нами було проведений порівняльний аналіз рівнів конфліктної поведінки працівників різних професійних посад

відповідно до переважаючого локусу контролю та стилю поведінки у конфліктній ситуації. Виявлено певні закономірності, зокрема, працівники з низьким рівнем конфліктності у більшості випадків використовують стиль реагування. Цей вихід із конфлікту є найоптимальнішим для організацій в цілому, адже враховуються всі аспекти конфлікту та знаходиться логічне рішення, найефективніше для бізнесу. Також порівняно рівень конфліктності з переважаючим локусом контролю і виявлено, що вищий рівень суб'єктивного контролю спостерігається на рівнів конфліктності нижче середнього і передбачає високу особистісну відповідальність та навпаки, при більш високих проявах особистісно конфліктності спостерігається так звана екстернальність, коли людина шукає причини у зовнішньому світі, не здатна критично оцінити свої перемоги та поразки чи варіанти вирішення конфліктних ситуацій з найбільш вигідними та сприятливими умовами для організації в цілому. У розрізі професійних ролей, топ менеджери демонструють вищу інтернальність у виробничих відносинах і досягненнях, відповідно нижчий у сфері сімейних стосунків та здоров'ї, що передбачає вищу спрямованість на професійну діяльність та досягнення результату організацій. В результаті змістовного аналізу нами виявлено, що гіпотеза сформована нами підтверджена частково. Адже стиль реагування на конфліктну ситуацію залежить від рівня конфліктності особистості, працівники, що обирають найбільш ефективний стиль – «Співпраця» мають нижчий рівень конфліктності, проте відмінностей між посадами у даному ракурсі виявлені незмістовні. Натомість, нами визначено, що представники керівних посад мають вищий інтернальний локус контролю саме у сферах виробничих відносин та досягненнях, що спрямовують їх професійну діяльність та забезпечують особистісний розвиток у сфері професійної діяльності, що спрямовує пошук та використання ефективних шляхів у керівництві, вирішенні конфліктних ситуацій найоптимальнішим шляхом та розвитком сприятливого соціально-психологічного клімату.

### Список використаних джерел

1. Бевзо Г.А. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. С. 26-31
2. Биковська Д. С. Особливості форм поведінки у міжособистісній взаємодії: теоретичні аспекти. *Збірники наукових праць професорсько-викладацького складу ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. С. 134-135.
3. Бондаревська Т. Діалогічний підхід до психології конфлікту. *Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]*. Серія: Педагогічні науки. 2012. №. 107 (1). С. 62-68.
4. Конфліктологія: підручник для студентів вузів юрид. спец.; за ред. Л.М. Герасіної та М.І. Панова. Харків: Право, 2012. 256 с.
5. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів. За ред. А.Т. Ішмуратов. К.: Наук. думка, 2006. 190 с.
6. Конфлікти: Структура, ескалація, залагодження: навч. посіб. за ред. А.М. Гірник; А.Ю. Бобро. – 2-ге вид., випр. і доп. К.: Основи, 2004. 172 с.
7. Словник-довідник термінів з конфліктології: за ред. М.І. Пірен, Г.В. Ложкіна. Чернівці-Київ, 2005.
8. Бортун Б. Конфліктна взаємодія як предмет наукових студій: особливості потрактування та функційні вияви. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. С. 34-40.
9. Бугор Н. М., Колісник П. П. Роль об'єктивно набутих конфліктів як мотиваційний захід в діяльності менеджерів організації. *Збірник наукових праць КНУ УПРА*, 2023. № 1 (18). С. 15-19.
10. Васютинський В. О. Інтеракційна психологія влади. К.: КСУ, 2005. 492 с.
11. Ващенко І.В. Загальна конфліктологія: навч. посіб.; під заг.ред.І.В.Ващенко, С.П.Гіренка. – 2-ге вид., доп. Х.:Оригінал,2010.

12. Винограденко М. Конфлікти в організації: теоретичні аспекти проблеми. *Збірник студентських наукових праць ХНПУ*, 2017. № 2(12). С. 183-186.
13. Вознюк Н. Альтернативні способи вирішення господарсько правових спорів. *Юридична Україна*. 2013. № 10. С. 80–83.
14. Войцехівська Н. Типологія конфліктної особистості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Лінгвістика*. 2013. №. 18. С. 161-167.
15. Гафтанюк А. Конфлікти у сфері корпоративного управління. *Ринок цінних паперів України*. 2002. №7 – 8. С. 17-26.
16. Гафтанюк А. Конфлікти у сфері корпоративного управління/ А. Гафтанюк. *Ринок цінних паперів України*. 2002. №7 – 8. С. 17-26.
17. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2000. 258 с.
18. Дзюба Т.М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту / За наук. ред. Л.М. Карамушки. Полтава: ПОППО, 2005. С. 17-20.
19. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління. Навч. посіб. Київ. Центр учб. літ. 2005. 234 с.
20. Єременко Л. В. и др. Конфліктологія: навчальний посібник. Мелітополь: ФО-П Однорог ТВ, 2018. 214 с.
21. Завірюха В., Лавриненко Д. Особливості зв'язку стратегій розв'язання конфліктних ситуацій та копінг-поведінки персоналу організації. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №. 4 (22). С. 12-18.
22. Іщук О. В. Вплив індивідуально-типологічних особливостей персоналу на стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях: Редакційна рада КНУ. 2009. С. 97.
23. Калуцька О. В. Попередження і розв'язання конфліктів в організації як основа сприятливого соціально-психологічного клімату. *Наукові праці*

*Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія.* 2008. №. 3 (19). С. 190-195.

24. Коберник Л.О. Конфліктні форми поведінки та способи їх корекції в юнацькому віці. *Актуальні проблеми психології Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.* тЧ. 21-22 / За ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки, 2008. С.173 - 177.

25. Конфліктологія: [Підручник для студентів вищих навч. закл. юрид. спец.] / Л.М. Герасіна. Харків: Право, 2002. 256 с.

26. Котлова Л. О. Конфліктні форми поведінки та способи їх корекції. *Актуальні проблеми психології Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія/*За ред. СД Максименка, ЛМ Карамушки. 2008. Т. 1. №. 21. С. 173-177.

27. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження.* 2004. № 9. С. 103–112

28. Кучеренко С. М., Кучеренко Н. С. Організаційні аспекти вирішення конфліктних ситуацій на виробництві : дис. – ХРІДУ НАДУ, 2017. 312 с.

29. Легеза Ю. О. Розуміння конфлікту на сучасному етапі. *Актуальні проблеми юриспруденції та психології: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 15 грудня 2023 р.).* Дніпро: ВВПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2023. 218 с

30. Лисенко С. О. Конфлікт як проблема психології. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*, 2012. №. 18. С. 56-58.

31. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. -416 с.

32. Мазоха І.С. Аналіз основних функцій міжособистісних конфліктів. ВВК, 2020. 239 с.

33. Методики вивчення повсякденного стресу і способів розв'язання кризових життєвих ситуацій / О. Я. Кляпець, Б. П. Лазоренко, Л. А. Лепіхова, В. В. Савінов ; За ред. Т. М. Титаренко. К. : Міленіум, 2009. С. 112-114.

34. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.

35. Накарякова А. О. Стилі конфліктної поведінки у сфері бізнес-спілкування : навч. посіб. Київ, 2021. 89 с.

36. Олексієнко С. Б., Андриєті А. В. Конструктивна та деструктивна функція міжособистісних конфліктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2010. №. 24-25. С. 120-123.

37. Олексієнко С.Б., Андриєті А.В. Конструктивна та деструктивна функція міжособистісних конфліктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2010. № 24-25. С. 120–123.

38. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Підручник: У 2 кн. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування. К.: Либідь. 2004. 576 с.

39. Павлів О. Конфлікти як об'єктивна необхідність розвитку організацій : дис. Тернопіль, ТНЕУ, 2016. 287 с.

40. Петрунько О. Внутрішньоособистісний конфлікт на стику конфліктології, практичної та клінічної психології. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2017. №. 1. С. 88-95.

41. Пліско В. В., Макарова Н. М. Формування соціально-психологічного клімату у робочому колективі. *Проблеми професійного становлення особистості: збірник тез*. 2018. – С. 148.

42. Ростецька С. І. Управління конфліктами та готовність до управлінської діяльності в малому підприємстві. *Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас*. Проект «Україна-Норвегія» / МОН України, ДЗ "ПНПУ ім. К. Д. Ушинського"; [рецензенти: А.І. Ковальов, Г. О. Сақун; авт. передм. О. Я. Чебикін]. Одеса: ТОВ «Плутон». 2015. С. 156-170.

43. Савчук А. І., Кудрик Л. Г. Засоби запобігання конфліктних ситуацій в організації. *Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум*. 2017. С. 53-59.
44. Сивогракова З.А. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 52 с.
45. Ситнік С. В. Конфліктна поведінка у осіб з різним локусом контролю *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2021. №. 4. С. 65-71.
46. Словник-довідник термінів з конфліктології: за ред. М.І. Пірен, Г.В. Ложкіна. – Чернівці-Київ, 2005.
47. Спасюк М., Цісецький О. Підходи до визначення компетенцій керівника для управління конфліктами в організації : дис. Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. 256 с.
48. Сучкова Л. В. Профілактика конфліктів як соціально-педагогічна проблема. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*, 2014. №. 18 (2). С. 290-296.
49. Титаренко Т. М. Життєвий світ особистості: у межах і за межами буденності. Київ: Либідь, 2003. 376 с.
50. Угрин О. Г., Черевко М. Ю. Взаємозв'язок стилів конфліктної поведінки з ціннісними орієнтаціями й мотивами працівників організації. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*, 2017. №. 1. С. 61-69.
51. Ханіна Т. О. Конфлікт в психології менеджменту. *Соціальні та економічні проблеми розвитку інформаційного суспільства*. К.: КПУ, 2018. С. 61-65.
52. Чернявська О.М. Сутність та основні передумови виникнення конфліктів в організації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. Львів, 2017. С. 215-219.

53. Шошина Н.М. Психологічні особливості конфліктної поведінки на сучасному етапі. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference «Global Directions in Scientific Research and Technological Development»* (September, 2024. Valencia, Spain), 2024.С. 145-147.

54. Юрчик Г.П. Типологія конфліктогенів у системі менеджменту підприємства. *Наукові горизонти XXI століття: мультидисциплінарні дослідження scientific horizons*. С. 518-523.

55. Devece C., Ribeiro-Soriano D. E., Palacios-Marque D. Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: *Literature review and research patterns*. *Review of Managerial Science*, 2019. № 13. P. 207–226.

56. Elsayed-Elkhouly S. M. Styles of Handling Personal Conflict in Egypt. United States, Africa, and the Gulf States, Cross Cultural Management: *An International Journal*. 1999. Vol. 3. No. 1. P. 20–32

57. Gnyawali D. R., Ryan Charleton T. Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*. 2018. № 44(7). P. 2511–2534.

58. Gnyawali D. R., Madhavan R., He J., & Bengtsson M. The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*. 2016. № 53. P. 7–18. 11.

59. Grenyer B. F., Luborsky L. Dynamic change in psychotherapy: Mastery of interpersonal conflicts. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1996. № 64(2). P. 411–416.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Тексти психодіагностичних методик

##### Методика типового реагування на конфліктні ситуації К. Томаса

1. а) іноді даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання;  
б) замість обговорювати те, в чому ми розходимося, намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обоє погоджуємося.
2. а) намагаюся знайти компромісне рішення;  
б) намагаюся владнати конфлікт з урахуванням інтересів іншої людини.
3. а) як правило, наполегливо прагну домогтися свого;  
б) іноді жертвую власними інтересами задля інтересів іншого.
4. а) намагаюся знайти компромісне рішення;  
б) намагаюся не зачіпати почуття іншої людини.
5. а) намагаюся уладнати конфліктну ситуацію, постійно шукаю підтримку в іншого;  
б) прагну робити все, щоб уникнути зайвого напруження.
6. а) намагаюся уникнути неприємностей для себе;  
б) прагну досягти свого.
7. а) намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно;  
б) я вважаю можливим чимось поступитись, щоб уладнати конфлікт.
8. а) звичайно наполегливо прагну домогтися свого;  
б) насамперед намагаюся з'ясувати, у чому полягають усі зачеплені інтереси і спірні питання.
9. а) думаю, не завжди варто хвилюватися через суперечки, що виникають;  
б) докладаю всіх зусиль, щоб домогтися свого.
10. а) твердо прагну домогтися свого;

б) пробує знайти компромісне рішення.

11. а) насамперед прагну чітко з'ясувати, в чому полягають усі інтереси, що були зачеплені, і спірні питання;

б) намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки.

12. а) часто уникаю займати позицію, яка може викликати суперечку;

б) даю змогу іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде назустріч.

13. а) пропоную середню позицію у спірному питанні;

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

14. а) повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його власну;

б) намагаюся довести іншому логіку і перевагу моїх поглядів.

15. а) намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки;

б) намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження.

16. а) намагаюся не зачепити почуттів іншого;

б) звичайно намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17. а) зазвичай наполегливо прагну домогтися свого;

б) намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвого напруження.

18. а) якщо це робить іншого щасливим, даю змогу наполягати на своєму;

550'

б) даю іншому змогу залишатися при своїй думці, якщо він іде мені назустріч.

19. а) перш за все прагну визначити, у чому полягають усі зачеплені інтереси і спірні питання;

б) намагаюся відкласти вирішення спірних питань, з тим щоб згодом вирішити їх остаточно.

20. а) намагаюся одразу усунути нашу суперечку;

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

21. а) коли веду переговори, намагаюся бути уважним до іншого;

б) завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22. а) намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю і позицією іншого;
- б) відстоюю свою позицію.
23. а) як правило, намагаюся задовольнити бажання кожного з нас;
- б) іноді даю змогу іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24. а) якщо іншому його власна позиція видається дуже важливою, намагаюся йти йому назустріч;
- б) прагну схилити іншого до компромісу.
25. а) намагаюся переконати іншого у своїй правоті;
- б) під час переговорів, намагаюся бути уважним до аргументів іншого.
26. а) звичайно пропоную свою позицію;
- б) майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
27. а) часто прагну уникати суперечок;
- б) якщо це зробить іншого щасливим, дам йому змогу наполягати на своєму.
28. а) звичайно наполегливо прагну домогтися свого;
- б) щоб владнати ситуацію, прагну знайти підтримку в іншого.
29. а) пропоную середню позицію;
- б) думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечки, що виникають.
30. а) намагаюся не зачепити почуття іншого;
- б) завжди займаю таку позицію в суперечці, щоб ми могли разом досягти успіху.

## Бланк для відповідей до методики Томаса

Номер твердження	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б		а	
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а	б			
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а
Сума					
$\Pi_i$					

## Методика «Оцінка конфліктності особистості» (за описом Н.В. Кіршевої)

*Інструкція: при відповіді на запитання тесту з трьох запропонованих варіантів відповіді необхідно обрати одну й записати її, наприклад: 1а, 2в, 3б.*

1. Чи властиве Вам прагнення до домінування, до підпорядкування своїй волі інших людей? а) ні, не властиво; б) інколи; в) так, властиво.

2. Чи є у вашому колективі люди, які Вас побоюються, а, можливо, й ненавидять? а) так; б) складно відповісти; в) ні

3. Хто Ви більшою мірою? а) конформіст; б) принциповий; в) заповзятливий. часто;

4. Як часто Вам доводиться критикувати? а) б) час від часу; в) нечасто.

5. Що для Вас було б найбільш характерним, якби ви очолили новий для Вас колектив? а) розробили б програму роботи колективу на рік і переконали колектив в її доцільності; б) визначили б, хто є хто, і встановили б контакт із лідерами; в) частіше радилися б з людьми.

6. У разі невдач, який стан більше Вам властивий? а) б) поганий настрій; в) образа на самого себе.

7. Чи характерне для Вас прагнення відстоювати й підтримувати, традиції вашого колективу? а) так; б) більше так, ніж ні; в) ні.

8. Чи відносите Ви себе до людей, яким краще сказати гірку правду в очі, ніж промовчати? а) так; б) швидше за все; в) ні.

9. Від якої з трьох особистісних якостей, притаманних Вам, Ви прагнете позбавитися найбільшою мірою? а) дратівливості; б) образливості; в) нетерпимість до критики на свою адресу.

10. Хто Ви більшою мірою? а) незалежна людина; б) лідер; в) генератор ідей.

11. Якою людиною вас вважають Ваші друзі? а) екстравагантною; б) оптимістичною; в) наполегливою.

12. Проти чого найчастіше Вам доводиться боротися? а) проти несправедливості; б) проти бюрократизму; в) проти егоїзму.

13. Що для Вас найхарактерніше? а) недооцінка власних здібностей; б) об'єктивна оцінка власних здібностей; в) переоцінка власних здібностей.

14. Що Вас найчастіше провокує на зіткнення і конфліктну взаємодію з іншими? а) надмірна ініціатива; б) надмірна критичність; в) надмірна прямолінійність.

### Текст опитувальника дослідження локусу контролю Дж. Роттера

*Інструкція: Вам буде запропоновано 44 твердження, що стосуються різних сторін життя і ставлення до них. Оцініть, будь ласка, ступінь своєї згоди або незгоди з наведеними твердженнями за 6-бальною шкалою: -3 -2 -1 +1 +2 +3, від повного заперечення (-3) до повної згоди (+3).*

*Іншими словами, поставте проти кожного твердження бал від одиниці до трійки з відповідним знаком «+» (згода) або «-» (незгода).*

1. Просування по службі більше залежить від вдалого збігу обставин, ніж від здібностей і зусиль людини.
2. Більшість розлучень відбувається тому, що люди не захотіли пристосуватися одне до одного.
3. Хвороба - справа випадку; якщо вже судилося захворіти, то нічого не поробиш.
4. Люди виявляються самотніми через те, що самі не виявляють інтересу і дружельності до оточуючих.
5. Здійснення моїх бажань часто залежить від везіння.
6. Марно докладати зусилля для того, щоб завоювати симпатії інших людей.
7. Зовнішні обставини-батьки і добробут впливають на сімейне щастя не менше, ніж стосунки подружжя.
8. Я часто відчуваю, що мало впливаю на те, що відбувається зі мною.
9. Як правило, керівництво виявляється більш ефективним, коли керівник повністю контролює дії підлеглих, а не покладається на їх самостійність.
10. Мої оцінки в школі, в інституті часто залежали від випадкових обставин (наприклад, настрою викладача) більше, ніж від моїх власних зусиль.
11. Коли я будую плани, то, загалом, вірю, що зможу здійснити їх.
12. Те, що багатьом людям здається удачею чи везінням, насправді є результатом довгих цілеспрямованих зусиль.
13. Думаю, що правильний спосіб життя може більше допомогти здоров'ю, ніж лікарі і ліки.
14. Якщо люди не підходять один одному, то, як би вони не старалися, налагодити сімейне життя все одно не зможуть.

15. Те хороше, що я роблю, зазвичай буває гідно оцінений іншими.
16. Люди виростають такими, якими їх виховують батьки.
17. Думаю, що випадок чи доля не грають важливої ролі в моєму житті.
18. Я не намагаюся планувати далеко вперед, оскільки багато залежить від того, як складуться обставини.
19. Мої оцінки в школі найбільше залежали від моїх зусиль і рівня підготовленості.
20. У сімейних конфліктах я частіше відчуваю відповідальність за собою, ніж за протилежною стороною.
21. Життя більшості людей залежить від збігу обставин.
22. Я волію таке керівництво, при якому можна самостійно визначати, що і як робити.
23. Думаю, що мій спосіб життя жодною мірою не є причиною моїх хвороб.
24. Як правило, саме невдалий збіг обставин заважає людям добитися успіху в своїх справах.
25. В кінці кінців, за погане управління організацією відповідальні самі люди, які в ній працюють.
26. Я часто відчуваю, що нічого не можу змінити в сформованих обставинах.
27. Якщо я дуже захочу, то зможу привернути до себе майже кожного.
28. На підростаюче покоління впливає так багато обставин, що зусилля батьків по його вихованню часто виявляються марними.
29. Те, що зі мною трапляється, це справа моїх власних рук.
30. Важко буває зрозуміти, чому керівники чинять саме так, а не інакше.
31. Чоловік, який не зміг добитися успіху у своїй роботі, швидше за все, не проявив достатньо зусиль.
32. Найчастіше я можу домогтися від членів моєї сім'ї того, що хочу.
33. У неприємностях і невдачах, які були в моєму житті, частіше були винні інші люди, ніж я сам.

34. Дитину завжди можна вберегти від застуди, якщо за ним стежити і правильно одягати.
35. У складних обставинах я вважаю за краще почекати, поки проблеми не вирішуються самі собою.
36. Успіх є результатом наполегливої праці і мало залежить від випадку або везіння.
37. Я відчуваю, що від мене більше, ніж від кого б то не було, залежить щастя моєї сім'ї.
38. Мені завжди було важко зрозуміти, чому я подобаюся одним людям і не подобаюсь іншим.
39. Я завжди віддаю перевагу приймати рішення і діяти самостійно, а не сподіватися на допомогу інших людей чи на долю.
40. На жаль, заслуги людини часто залишаються невизнаними, незважаючи на всі його старання.
41. У сімейному житті бувають такі ситуації, які неможливо вирішити навіть при самому сильному бажанні.
42. Здібні люди, які не зуміли реалізувати свої можливості, мають звинувачувати в цьому тільки самих себе.
43. Багато мої успіхи були можливі тільки завдяки допомозі інших людей.
44. Більшість моїх невдач сталося від невміння, незнання чи ліні і мало залежало від везіння чи невезіння.