

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Психологічні засади безконфліктної взаємодії з клієнтами компанії»**

Студентки 2 курсу, 2 групи,  
Спеціальності 053 Психологія  
Спеціалізація Психологія

Журби Вікторії  
Леонідівни

Науковий керівник  
док-р психол. наук, професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

Науковий консультант  
канд. психол. наук, ст. викладач

Мостова Ірина  
Валентинівна

Гарант освітньої програми  
док-р психол. наук, професор

Корольчук Валентина  
Миколаївна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ<br>ВЗАЄМОДІЇ .....   | 7  |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ, ОБГРУНТУВАННЯ<br>ПСИХОДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЯ ТА<br>КОНСЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ДОСЛІДЖЕННЯ..... | 18 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ<br>БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ .....                     | 26 |
| 3.1. Психологічна характеристика безконфліктної взаємодії з<br>клієнтами.....  | 26 |
| 3.2. Практичні рекомендації формування безконфліктної поведінки.....   | 37 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....  | 47 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 49 |
| ДОДАТКИ.....   | 59 |

## ВСТУП

Різні етапи розвитку людської цивілізації, якій не відомі періоди абсолютно безконфліктного існування, характеризуються пошуком прийнятних способів ефективного управління конфліктами. В останні роки надзвичайно підвищився інтерес професіоналів-конфліктологів до проблем вирішення конфліктів будь-яких рівнів, починаючи з міжнародних відносин до внутрішньо особистісних конфліктів[28,52 ].

У час економічної нестабільності та рецесії, політичних розбіжностей, воєнних конфліктів, соціальної нерівності, реформування та модернізації вітчизняної системи управління компаніями та ведення бізнесу особливого значення набуває проблема конфліктів у організаціях та в колективах компанії. Робоче середовище в будівельних компаніях характеризується високою конфліктогеністю, а переважна більшість працівників при цьому не мають достатніх знань, умінь, навичок , володіння особистісними характеристиками, що сприяють попередженню та конструктивному розв'язанню конфліктів. Це обумовлює загрозу зниження ефективності всього робочого процесу та рівня якості послуг компанії [68]. Дослідження конфліктів у організаціях є надзвичайно актуальними, оскільки вони є моделлю всього суспільства. Наукове вирішення проблеми профілактики конфліктів серед робітників, має важливе теоретичне та практичне значення для завчасного прогнозування потенційних конфліктних ситуацій та професійного управління в організаціях [7, 12, 38].

Актуальність формування конфліктологічної компетентності як складової професіоналізму працівників обумовлюється високим рівнем конфліктогенності робочого середовища на підприємствах.

Аналіз існуючої психолого-педагогічної літератури свідчить про підвищену зацікавленість науковців у дослідженні проблеми конфліктів. Зокрема, генезис підходів до їх розробки у науці вивчали А. Анцупов, Л. Козер, О.Маруховська, В.

Орлянський [74,88]. Соціально-психологічні аспекти конфлікту досліджували О. Бондарчук, Н. Грішна, Г. Ложкін Л. Мороз, М. Пірен, О.Сафін, А. Шніпов, С. Ємельянова [54,59]. Стили поведінки у конфлікті висвітлювали угорські науковці Н. Мешко, А. Ланг, К. Мікош, Б. Глокнер [97]. Положення про необхідність конструктивного розв'язання конфліктів та питання їх профілактики у робочому процесі розглядаються у працях Л. Березовської, Л. Карамушки, Н. Пов'якель, М. Рібакової, Б. Семиченко [6, 37]. Сутності, змісту та структури поняття конфліктологічна компетентність присвячені дослідження Г. Бережної, В.М. Корольчук, М.С.Корольчук, М. Леонова, А. Мудрик, Б. Хасана, О. Щербакової, Л. Ярослава [1, 69].

**Мета роботи** полягає у визначенні за матеріалами теоретико-методичного аналізу та емпіричного дослідження психологічних засад безконфліктної взаємодії в компанії та розробленні практичних рекомендацій щодо профілактики конфліктів для керівників та працівників компанії.

Для досягнення поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі планується вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретико-методичні засади виникнення конфліктних ситуацій;
- обґрунтувати психодіагностичний інструментарій та концептуальну модель та охарактеризувати контингент дослідження;
- провести дослідження для визначення психологічної характеристики безконфліктної взаємодії в працівників компанії;
- розробити пропозиції, щодо профілактики конфліктів для керівників, менеджерів та працівників компанії;

**Об'єктом дослідження** процес формування безконфліктної взаємодії.

**Предметом дослідження** особливості психологічних засад безконфліктної взаємодії.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові методи проведення комплексних досліджень.

- теоретичні (теоретико-методологічний аналіз, системний аналіз, узагальнення, систематизація);
- методи емпіричного дослідження (опитування, вивчення документації, тестування, спостереження) – для збору емпіричного матеріалу та визначення основних психологічних засад формування безконфліктної взаємодії з клієнтами компанії;
- професійні та психологічні якості фахівців будівельної сфери вивчалися за такими методиками: мотиваційний компонент визначали за методиками: «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» (за Т. Елерсом) [8]. Емоційно-вольова сфера вивчалася за допомогою таких психодіагностичних методик: «Діагностика емоційної спрямованості особистості» (В. Бодров) [95], «Дослідження вольової саморегуляції» (Т. Пашукова) [48]. Індивідуально-психологічний компонент обстежуваних досліджували за 16-ти факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла [49]. Комунікативна сфера вивчалася за таким комплексом психодіагностичних методик: «Діагностика комунікативних і організаторських здібностей», (В. Синявський, Б. Федоришин) [48], «Методика виявлення стратегій поведінки в конфлікті» (за К. Томасом) [59].

**Інформаційною базою дослідження** є вітчизняна та зарубіжна наукова література з питань безконфліктної взаємодії в компанії, офіційні статистичні дані, матеріали наукових конференцій.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у наступному:

- поглиблено знання про конфлікти та прояви конфліктів у працівників компанії.
- на емпіричному рівні з'ясовано особливості виникнення конфліктів у працівників компанії.
- Розроблено рекомендації підходи щодо профілактики та попередження виникнення конфліктних ситуацій в компанії.

**Практична цінність** одержаних результатів дослідження полягає у доцільності практичного впровадження на підприємстві висновків та рекомендацій щодо безконфліктної взаємодії в компанії. Про що є довідка з ТОВ «БК «УКРБУДМОНТАЖ» в якому проводилося дослідження. .

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** Основні результати та положення випускної кваліфікаційної роботи відображено у статті «Теоретико-методичні засади безконфліктної взаємодії в компанії», яка опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2020 (Додаток А).

**Структура та обсяг** випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 48 сторінках комп'ютерного тексту. Робота ілюстрована 2 таблицями, 5 рисунками та містить 8 додатків ілюстративного матеріалу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМПАНІЇ

Кожному в своєму житті доводиться зіштовхуватися з конфліктними ситуаціями. Адже конфлікти присутні в діяльності абсолютно всіх, без винятку, соціальних інститутах, соціальних групах, у взаєминах між людьми та грають важливу роль у житті окремої людини, родини, спільноти, держави, суспільства та людини в цілому [63, с. 295].

Працюючі в організації всі люди різні між собою. Власне, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій опиняються в силу своїх індивідуальних особливостей. Різниця в сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним при вирішенні якогось питання. Таке трапляється, коли ситуація дійсно носить конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідомо поведінка однієї зі сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

Більшість конфліктів виникає всупереч бажанню їх учасників. Це відбувається через те, що більшість людей не має елементарного уявлення про конфлікти, або не надає їм значення [2, с.50].

Керувати без конфліктів можливо, якщо навчитися такому управлінню, при якому в цілеспрямованому співробітництві з іншими усувається все деструктивне.

Робота є актуальною оскільки в даний час керівникам багатьох рівнів не вистачає елементарної конфліктологічної культури, не вистачає знань про конфлікти, про шляхи їх мирного вирішення. Багато керівників вважають за краще вирішувати виникаючі конфліктні ситуації силовими методами, навіть не здогадуючись, що є мирні і конструктивні методи виходу з конфлікту, що приводять до ситуації «виграш - виграш» [36, 80]. Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати – визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на

стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій [32, с.115].

Саме тому керівникам і спеціалістам різного профілю необхідні знання в галузі конфліктології управління та профілактики конфліктів, а особливо важливо в наш час вивчати основи конфліктології.

Проблему конфлікту досліджують українські психологи та вчені. Багато уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н.Грішина, О.Донченко, В.Воронкова, А.Ішмуратов, М.Пірен, Т.Титаренко, Н.Чепелева [54,72,]. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньоособистісних конфліктів зроблено в роботах Н.Максимової, Л.Бурлачука, Л.Орбан-Лембрик. [14, с.15].

Науковці В.М. Корольчук, М.С.Корольчук, В.М. Крайнюк, В.М. Марченко у своїй праці визначають конфлікт, як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості індивіда, в міжособистісних взаєминах або стосунках індивідів чи групи людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями, переживаннями [6].

Організація є основним осередком у соціальній структурі сучасного суспільства. Соціальне життя людей відбувається в тих або інших організаціях (виробничих, наукових, комерційних, суспільних та ін.). Складна система відносин в організації є об'єктивною передумовою виникнення різноманітних конфліктів, які є специфічними як за змістом і динамікою, так і за способами їх вирішення [68,90].

Організація – це соціальна група, яка об'єднує людей, діяльність яких свідомо координується і направляється для досягнення загальної мети.



Організація, як соціальний інститут має ряд властивостей: об'єднання у своєму складі не менше двох осіб; наявність загальної мети, за ради якої вона створена; спільна праця під загальним керівництвом; наявність чіткої структури управління з розподілом прав і обов'язків між співробітниками. Кожна організація характеризується внутрішнім і зовнішнім середовищем. Основу внутрішнього середовища складають її функціональна структура, цілі і завдання, ресурси, технології та комунікації [31, 64].

Зовнішнє середовище включає в себе фактори і соціальні умови, які впливають на організацію зовні (споживачі і постачальники ресурсів, конкуренти, закони і державне регулювання, профспілки, стан економіки, політичні і соціокультурні фактори, науково-технічний прогрес, міжнародні події тощо). Саме фактори внутрішнього і зовнішнього середовища становлять причини організаційних конфліктів. Різноманіття конфліктів в організації можна представити у вигляді табл. 1.1 за С.Ємельяновим.

Таблиця 1.1

### Типи конфліктів в організації

| Класифікації конфліктів   | Типи конфліктів   | Причини їх виникнення   |
|---------------------------|---|---|
| <i>Суб'єкти конфлікту</i> | <i>Міжособистісні конфлікти:</i><br>а) вертикальні (керівник – підлеглий);<br>б) горизонтальні (між суб'єктами одного ієрархічного рівня управління)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• організаційно-технічні;</li> <li>• соціально-психологічні;</li> <li>• обмеження свободи творчості та активності діяльності;</li> <li>• низький рівень моральності та педагогічної культури</li> </ul>  |
|                           | <i>Міжгрупові конфлікти:</i><br>а) між структурними підрозділами;<br>б) між групами співробітників одного підрозділу;<br>в) між керівництвом організації і персоналом;<br>г) між адміністрацією та профспілками | <i>Керівник – колектив:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стиль управління;</li> <li>• низька компетентність;</li> <li>• вплив неформальних лідерів</li> </ul> <i>Працівник – колектив:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• конфліктна особистість;</li> <li>• порушення групових норм;</li> </ul> <i>Лідер – група:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• низька професійна підготовка;</li> <li>• перевищення повноважень лідерства;</li> <li>• зміна групової свідомості</li> </ul> |
| <i>Джерела конфлікту</i>  | <i>Структурні конфлікти</i><br>(конфлікти між структурними підрозділами)  | протиріччя у завданнях, які вирішуються суб'єктами конфлікту  |

## Продовження таблиці 1.1

|                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
|                                   | <i>Інноваційні конфлікти:</i><br>(пов'язані з розвитком організації, її структурними змінами)                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• зміни в організаційній структурі;</li> <li>• порушення норм і правил взаємовідносин;</li> <li>• невідповідність кваліфікації працівників інноваційним змінам</li> </ul>  |
|                                   | <i>Позиційні конфлікти:</i><br>(виникають на основі значимості тих або інших суб'єктів соціальної взаємодії в середині організації) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• розбіжності у завданнях і цілях;</li> <li>• груповий егоїзм;</li> <li>• неправильне розуміння співробітниками своїх обов'язків</li> </ul>  |
|                                   | <i>Ресурсні конфлікти:</i><br>(виникають у процесі розподілу ресурсів та їх використання)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• обмеження ресурсів;</li> <li>• порушення принципу справедливості при їх розподілі</li> </ul>   |
|                                   | <i>Динамічні конфлікти</i><br>(обумовлені соціально-психологічною динамікою організації)  | соціально-психологічні причини, які відображають етапи становлення і розвитку колективу   |
| <i>Тип функціональної системи</i> | <i>Організаційно-технологічні конфлікти</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• неузгодженість формальних організаційних процедур;</li> <li>• порушення технологічних процесів;</li> <li>• незбалансованість робочих місць</li> </ul>  |
|                                   | <i>Конфлікти у соціально-економічній системі організації</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• незадовільна заробітна плата;</li> <li>• недосконала система стимулювання;</li> <li>• дисбаланс у розподілі ресурсів між підрозділами</li> </ul>   |
|                                   | <i>Конфлікти в адміністративно-управлінській системі</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні і організаційно-технологічні причини (названі вище);</li> <li>• невиконання керівництвом своїх обіцянок;</li> <li>• порушення договірних зобов'язань;</li> <li>• наявність неповної інформації про реальний стан справ</li> </ul> |
|                                   | <i>Конфлікти, пов'язані з функціонуванням неформальних організацій</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• протиріччя в системі формальних і неформальних відносин;</li> <li>• зіткнення формальних і неформальних інтересів</li> </ul>   |
|                                   | <i>Конфлікти, пов'язані з функціонуванням відносин у соціально-психологічній сфері</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• порушення системи формальних і неформальних взаємовідносин, які склалися у групі;</li> <li>• порушення групових норм;</li> <li>• боротьба за лідерство;</li> <li>• зіткнення групових інтересів, цілей, цінностей</li> </ul>                 |

Конфлікти в організації – це конфлікти, які виникають між суб'єктами соціальної взаємодії всередині організації [31, с. 84.].

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах [62,76]. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А.Анцупов і А.Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [30, с.81].

Розмаїтість конфліктів багато в чому визначається закладеними в них причинно-мотиваційними зв'язками. З огляду на це, Н.Гришина в результаті вивчення виробничих конфліктів виділила конфлікти, що виникають як реакція на: перешкоду до досягнення первинних, тобто основних, цілей трудової діяльності; перешкоду до досягнення вторинних, що мають особистий характер, цілей спільної трудової діяльності; поведінку, що не відповідає прийнятим нормам відносин і поведінці людей у спільній трудовій діяльності, не відповідає їхнім очікуванням; особисті конфлікти, що виникають в силу особистих особливостей членів трудового колективу.

Оскільки керівником є особа яка завдяки своєму службовому становищі має можливість впливати на ситуацію таким чином, що конфлікт може відігравати позитивні функції [77,85].

На думку багатьох авторів до позитивних функцій конфліктів слід зарахувати дієво-впливові заходи на особистісно-суспільні відносини:

- конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закостеніти, він штовхає її до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини;
- відіграє інформаційно-пізнавальну роль, дає змогу учасникам конфлікту краще пізнати один одного;
- конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців;
- конфлікт знижує - синдром покірності, стимулює активність людей;
- конфлікт стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість;
- у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство);
- розв'язання конфлікту знімає напруження;
- виконує діагностичну функцію тощо.

До негативних функцій конфліктів належать:

- погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);
- неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін;
- послаблення співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту й після нього;

- конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін;
- моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо [81, с.138].

Оскільки конфлікти є неминучими в житті кожного особистість повинна знати закономірності їх виникнення, розвитку та вирішення задля того, щоб правильно поводити себе в конфліктних ситуаціях.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток підприємству та спільній роботі. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті [96 с.57].

Для керівника дуже важливо враховувати, що соціально-психологічний клімат у колективі впливає на якість спільної діяльності людей. Тому умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність [87, с. 605]. Однією з її складових виступає конфліктологічна компетентність яка містить у собі:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях;
- уміння оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- наявність навичок керування конфліктними явищами;
- уміння розвивати конструктивні складові конфліктів, що виникають;
- уміння передбачати можливі наслідки конфліктів;
- уміння конструктивно регулювати протиріччя й конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів [79].

Для вирішення конфлікту керівник повинен вміти:

- 1) об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася, і якщо він дійсно існує, визнати наявність конфлікту, що одразу прибирає багато негативних моментів – недомовленість, недомовки між працівниками, закулісні дії, наблизить його до вирішення;
- 2) відрізнити привід конфлікту від його предмета – безпосередньої причини, яка часто об'єктивно або суб'єктивно маскується;
- 3) визначити вид конфлікту, його стадію, виявити предмет конфлікту, мету та цілі основних учасників конфлікту;
- 4) встановити, якою мірою предмет розбіжностей стосується організації виробництва, праці та управління, а також особливостей ділових і особистісних відносин конфліктуючих сторін;
- 5) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Для цього потрібно добре знати своїх підлеглих, їх життя, погляди, інтереси, що дасть змогу передбачити результат конфлікту, вибрати найбільш ефективні способи впливу на конфлікт [72, с.16].

Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін).

Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займає позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації [43, с.92]. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних

каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протиставлення опонентів чи обмежує їхню взаємодію [65, с. 526.].

Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості [13,26,56].

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [54, с.293]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [91, с.72]. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Осмислення своєї поведінки та переживання учасників відбувається в після конфліктний період. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після

конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний щирий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Задля нормалізації відносин між опонентами слід контролювати їх поведінку та при необхідності коригувати їхні вчинки [24,57,93].

Ще деякий час людина може мимоволі відчувати антипатію до колишнього опонента, висловлювати негативні думки про нього, навіть діяти на шкоду йому, адже негативна установка яка була сформована зникає не відразу [42, с.76]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

Більшість людей вважає, що конфлікт це негативне явище, що вони не можуть керувати ним і намагаються його уникнути, коли це можливо. Але конфлікт погано піддається корекції, придбавши руйнівну силу. Це потрібно знати, і керівники і підлеглі повинні розуміти, що конфлікт збагачує життя, якщо їм правильно керувати. [94, с. 158]

Конфлікт допомагає окремому робочому колективу і організації в цілому бути в «тонусі», він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку і вдосконалення всіх сфер діяльності. Якщо ж вміло керувати конфліктом, то він зміцнює і колектив і організацію в цілому, і допомагає виробити загальну концепцію управління як в малих, так і в найбільших організаціях.

Усвідомлення причин конфлікту, твереза критична їх оцінка, як правило, дають можливість виробити певні заходи з попередження подібних конфліктних ситуацій і вирішення тих, які вже виникли. [5, с.187].

З'ясовано що наукові підходи щодо чинників теоретико-методичних засад формування безконфліктної взаємодії в компанії мають велике різноманіття. Але в цілому зводяться до того, що визначальну роль та дії у вирішенні та профілактиці конфліктів займає керівник. Оскільки конфлікти мають як негативні так і позитивні функції, саме від керівника залежать особливості управління конфліктами в організації. Таким чином, роль керівника є дуже важливою, так як



саме від нього залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації [3, 40, 84]. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика [26, 55, 82].

Все вище проаналізоване дає змогу нам розробити в перспективі практичні рекомендації з опорою на отриману інформацію для того щоб визначити засоби безконфліктної взаємодії для ефективної діяльності компанії.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ, ОБГРУНТУВАННЯ ПСИХОДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЯ ТА КОНСЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вибір психодіагностичного інструментарію дослідження безконфліктної взаємодії з клієнтами компанії вимагає чіткого аналізу обґрунтування наукової бази як теоретичних, так і методологічних джерел вивчення психологічних особливостей людини.

При підборі психодіагностичних методик варто виходити з положення, що будь-яка психологічна якість не може бути описана одним способом вимірювання – різні рівні якостей вимагають як різних прийомів описання, так і різних одиниць вимірювання. Тому функціональні прояви певної якості, що визначаються в одній будь-якій ситуації, можуть повністю відрізнятись в іншій ситуації [16, 19, 18, 21, 22, 24].

Для того, щоб психодіагностичні методики були надійним засобом визначення безконфліктної взаємодії, дозволяли отримати достовірні результати, на основі яких можна було б робити адекватні практичні висновки, вони повинні бути науково обґрунтовані. Серед основних вимог, яким мають відповідати психодіагностичні методики, є прогностична цінність, валідність, надійність, точність, практичність. Перш ніж використовувати ту чи іншу методику з метою психологічної характеристики безконфліктної взаємодії, варто сформулювати чітке уявлення про те, в якій мірі підібрані методики відповідають перерахованим вимогам [24, 26, 28, 75].

Однією з основних вимог, що висувуються до психодіагностичних методик, необхідних для проведення дослідження, є їх прогностична цінність. Сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб результати обстеження знайшли своє вираження у професійній діяльності працівників компанії в роботі з клієнтами. Прогностична цінність методики вимірюється, зазвичай, коефіцієнтом кореляції результатів, отриманих при їх виконанні, і зовнішніми критеріями, для передбачення яких

застосовується методика. Цілком прийнятним є застосування методик, цінність яких характеризується коефіцієнтом кореляції – 0,5 од. [33, 34, 35].

Важливою характеристикою психодіагностичної методики є її валідність, що виражає практичну корисність методики, її діагностичні та прогностичні можливості. Валідність методики показує, що за її допомогою вимірюються саме ті показники, які вона повинна вимірювати і наскільки точно це робиться.

Надійність методики, на відміну від валідності, характеризує її з точки зору стабільності результатів, отриманих при використанні цієї методики за аналогічних умов. Найбільш ефективним способом встановлення надійності методики є вирахування коефіцієнта кореляції між результатами обстеження одних і тих же досліджуваних за цією методикою через певний проміжок часу (4 - 6 місяців).

Одним із критеріїв якості психодіагностичної методики є точність, яка виражає міру її безпомилкового виявлення того, що вона вимірює. Точність є ступенем довіри до того, що отримані результати показують реальну величину характеристики особистості, яка проходить обстеження [4, 29, 47].

Важливою вимогою до психологічної методики є її практичність, що характеризується простотою, доступністю, швидкістю виконання її завдань.

Методики, які передбачається застосовувати у процесі наукового дослідження, повинні бути стандартизованими. Стандартизація психодіагностичних методик вимагає розробки чітких інструкцій для обстежуваного, а також для психолога щодо проведення обстеження і обробки результатів з наступною їх інтерпретацією, повну уніфікацію всіх деталей обстеження, порядок обробки результатів і поставлення діагнозу. Передбачається стандартизація психодіагностичних шкал (вони можуть змінюватися через певний відрізок часу) для діагностування ступеня вираження професійно важливих якостей [23, 26, 53].

До психодіагностичних методик, окрім основних вимог, пред'являється ще низка інших: у методиці повинні бути чітко сформульовані мета, предмет і сфера застосування; процедура проведення обстеження повинна бути задана у вигляді

однозначного алгоритму; обробка отриманих результатів повинна мати статистично обґрунтовані методи підрахунку і стандартизації критеріальних норм; оціночні шкали повинні бути перевірені на репрезентативність, валідність, надійність у заданій сфері застосування; методика повинна бути зрозумілою і доступною не тільки для психолога, але й для обстежуваного; інструкція до методики повинна бути чіткою, короткою, простою і достатньо зрозумілою без додаткових пояснень; методика повинна бути об'єктивною та стандартизованою.

Отже, під час розгляду теоретико-методологічних передумов і методик дослідження психологічних засад безконфліктної взаємодії з клієнтами компанії ми керувалися сформованим у сучасній психології рівнем розуміння її наукової методології. Насамперед, враховували загальну методологію як діалектичний підхід до явищ дійсності; часткову методологію як сукупність методологічних підходів і принципів, що застосовують у психології стосовно досліджуваної проблеми; методологію як сукупність конкретних методичних прийомів психологічного дослідження [23, 29, 60].

При виборі методик для проведення нашого психодіагностичного дослідження, ми використовували найбільш валідні, репрезентативні та компактні за часом і технікою виконання методики, які зарекомендували себе при проведенні аналогічних досліджень як надійні та інформативні [20, 70, 71].

Для нашого дослідження актуальним є блок методик саме для визначення професійних якостей та психологічних особливостей працівників компанії. Серед відомих дослідників М. Бойко, Н. Кабушкін, К. Ковальчук, М. Корольчук, С. Мельниченко, О. Скібіцький. Їх теоретико-методологічний досвід сприяв обґрунтуванню методичного матеріалу для нашого дослідження професійних якостей працівників компанії. Поліфункціональність фахівців вимагає загального огляду їх мотиваційної, комунікативної, емоційно-вольової сфер розвитку, а також професійної спрямованості та індивідуально-психологічних якостей, що сприятиме більш комплексному вивченню професіогенезу діяльності. Тому для чіткої обґрунтованості результатів важливим буде створення такої батареї

методичного матеріалу, де поєднуюватимуться методики різносторонньої діагностики працівників компанії.

Таким чином, з метою визначення найбільш важливих для забезпечення безконфліктної взаємодії працівників компанії професійних якостей використовувався такий комплекс методик: мотиваційний компонент визначали за методиками: «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» (за Т. Елерсом). Емоційно-вольова сфера вивчалася за допомогою таких психодіагностичних методик: «Діагностика емоційної спрямованості особистості» (В. Бодров), «Дослідження вольової саморегуляції» (Т. Пашукова). Індивідуально-психологічний компонент обстежуваних досліджували за 16-ти факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла (А. Капустина). Комунікативна сфера вивчалася за таким комплексом психодіагностичних методик: «Діагностика комунікативних і організаторських здібностей» (В. Синявський, Б. Федоришин), «Методика виявлення стратегій поведінки в конфлікті» (за К. Томасом) [15, 17, 28, 34].

Такий комплекс психодіагностичних методик є досить інформативним для дослідження психологічних засад безконфліктної взаємодії з клієнтами компанії, оскільки ґрунтується на наукових знаннях і на валідних результатах експериментальних досліджень відомих вчених та їх послідовників, що успішно підтвердили адекватність психодіагностичного інструментарію, що використовувався [23, 73, 83].

Важливим та актуальним для нашого дослідження є блок методик для визначення психологічних особливостей професійних якостей фахівців будівельної сфери. Детально зупинимося на характеристиці кожної методики. Повний текст методик та стимульний матеріал до них ми вважали наводити у тексті роботи дослідження недоцільним, оскільки вони досить популярні та широко представлені у багатьох наукових та навчально-методичних джерелах.

Мотиваційна сфера представлена «Методикою діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса». Методика спрямована на визначення рівня

сформованості мотивації до успіху. Автор виділяє: низький рівень, середній, високий і надто високий.

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюється невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто великому рівню ризику. Мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більші, ніж при слабкій. До того ж, людям, мотивованим на успіх і тим, що притаманно уникати великого ризику [92].

Для діагностики емоційної сфери використовувалась методика «Діагностика емоційної спрямованості особистості» [14].

Методика передбачає дослідження особистості за 10 шкалами, які є видами емоційної спрямованості: альтруїстична спрямованість – потреба в сприянні, допомозі, заступництві іншим людям; комунікативна спрямованість – потреба в спілкуванні; глорична спрямованість – потреба в самоствердженні, у славі, у «пожинанні лаврів»; практична спрямованість – переживання, зумовлені діяльністю, радість від процесу діяльності; пугнічна спрямованість – потреба в подоланні небезпеки, інтерес і схильність до важких іспитів і до боротьби; романтична спрямованість – прагнення до всього незвичайного, таємничого, зі сподіванням якихось подій, що вплинуть на долю; гностична спрямованість – потреба в одержанні нової інформації, прагнення упорядкувати цю інформацію, домогтися «пізнавальної гармонії»; естетична спрямованість – потреба в гармонії світу, у гармонії особистості; гедоністична спрямованість – потреба в тілесному і душевному комфорті; акізитивна спрямованість – прагнення до матеріального благополуччя, до грошей, потреба у накопиченні і колекціонуванні речей.

Емоційна сфера представлена також методикою «Дослідження вольової саморегуляції» для визначення величин індексів вольової саморегуляції, наполегливості і самовладання [46].

Методика містить шкали: «Вольовий самоконтроль» (В), «Наполегливість» (Н) і «Самовладання» (С).

Високий бал за шкалою вольовий самоконтроль властивий емоційно зрілим, активним, незалежним, самостійним особам. Низький бал спостерігається у людей чутливих, емоційно нестійких, вразливих, невпевнених у собі.

Субшкала наполегливість характеризує силу намірів людини – її прагнення до здійснення розпочатої справи.

Субшкала самовладання відображає рівень довільного контролю емоційних реакцій і станів.

«Методика багатофакторного дослідження особистості Р. Кеттелла» варіант С (105) сприяла оцінці індивідуально-психологічних особливостей досліджуваних осіб [49].

Текст методики «16-факторний особистісний опитувальник» Р. Кеттелла, варіант С (105) є необхідним для детальнішого вивчення особи, особливо для осіб дорослих із достатнім життєвим досвідом. Інтерпретація результатів опитувальника здійснюється за стенами, перехід до яких від «сирих» балів відбувається за таблицею нормування.

Містить 16 факторів, об'єднаних в три компоненти:

1) Комунікативний: А відкритість / замкнутість; Е незалежність / податливість; F безтурботність / замкнутість; Н сміливість / сором'язливість; L підозрілість / довірливість; N дипломатичність / прямолінійність; Q2 нонконформізм / конформізм;

2) Інтелектуальний: В розвинене мислення / замкнене мислення; М мрійливість / практичність; Q1 радикалізм / консерватизм;

3) Емоційно-вольовий: С емоційна стабільність / емоційна нестабільність; І чуттєвість / твердість; G нормативність / безпринципність; О схильність до почуття провини / спокійна самовпевненість; Q3 самоконтроль / низький самоконтроль; Q4 внутрішня напруженість / розслабленість

Комунікативні особливості досліджувалися за двома методиками: «Визначення способів регулювання конфліктів» (за К. Томасом), «Методика діагностики комунікативних і організаторських здібностей» [48].

Однією з найпоширеніших методик діагностики поведінки особи в конфліктній ситуації є опитувальник К. Томаса «Визначення способів регулювання конфліктів» [51].

Для опису типів поведінки людей в конфліктах (точніше, в конфлікті інтересів) К. Томас вважає застосовувану двомірну модель регулювання конфліктів, основними в якій є кооперація, пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в ситуацію, і напористість, для якої характерний акцент на власних інтересах.

Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені у відповідності з двома основними вимірами (кооперація і напористість):

Дослідження комунікативних та організаторських здібностей можливе за допомогою тесту-опитувальника «КОЗ» [48]. Тест містить 40 запитань, мета обробки результатів – отримання індексів комунікативних та організаційних здібностей.

Рівень розвитку комунікативних та організаційних здібностей характеризується за допомогою оцінок та шкали інтерпретації.

Таким чином, серед основних вимог, яким мають відповідати психодіагностичні методики, є прогностична цінність, валідність, надійність, точність, практичність. Перш ніж використовувати ту чи іншу методику з метою психодіагностики засад безконфліктної взаємодії, варто сформулювати чітке уявлення про те, в якій мірі підібрані методики відповідають перерахованим вимогам. Для з'ясування психологічних засад безконфліктної взаємодії між працівниками та клієнтами компанії застосовано комплекс психодіагностичних методик для дослідження мотиваційного компоненту, індивідуально-психологічного, емоційно-вольового, комунікативного компоненту спрямування в процесі підготовки працівників компанії до безконфліктної взаємодії.

Професійні та психологічні якості фахівців будівельної сфери вивчалися за такими методиками: мотиваційний компонент визначали за методиками: «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» (за Т. Елерсом). Емоційно-вольова сфера вивчалася за допомогою таких психодіагностичних



методик: «Діагностика емоційної спрямованості особистості» (В. Бодров), «Дослідження вольової саморегуляції» (Т. Пашукова). Індивідуально-психологічний компонент обстежуваних досліджували за 16-ти факторним особистісним опитувальником Р. Кеттелла. Комунікативна сфера вивчалася за таким комплексом психодіагностичних методик: «Діагностика комунікативних і організаторських здібностей», (В. Синявський, Б. Федоришин), «Методика виявлення стратегій поведінки в конфлікті» (за К. Томасом).

## РОЗДІЛ 3

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ

#### 3.1. Психологічна характеристика безконфліктної взаємодії з клієнтами

У експерименті брали участь працівники компанії ТОВ «БК «УКРБУДМОНТАЖ» в кількості 35 чоловік. З групою проводилася відповідна психологічна робота бесіди, тестування (протоколи дослідження наведені в додатку 3) та у вигляді цілеспрямованої тренінгової програми.

Перша методика використана нами, методика К. Томаса (в адаптованому варіанті В. Грішиної) [49] (Додаток Б) спрямована на визначення способів реагування особистості на конфліктну ситуацію та дослідження стратегій взаємодії з іншими людьми: наскільки особистість схильна до суперництва чи співробітництва, прагне до компромісів, уникнення конфліктів чи, навпаки, намагається загострити їх, а також ступінь адаптації до сумісної діяльності.

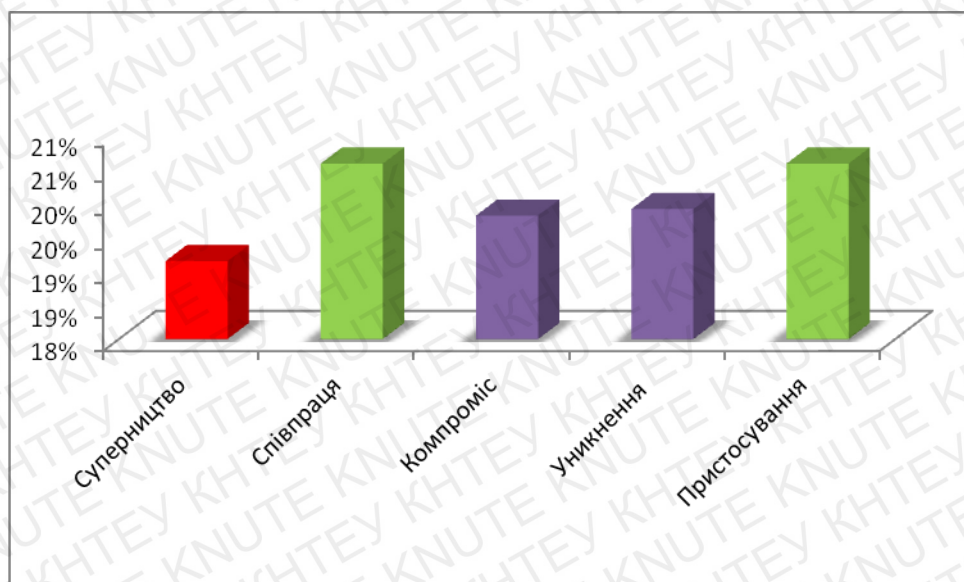


Рис. 3.1. Показники визначення способів регулювання конфліктів за методикою Томаса

Отримані результати показали (рис3.1.), що для більшості працівників типовою формою поведінки при конфліктах є співпраця (21%) та пристосування (21%).

Не зважаючи на те, що стиль співпраця, з психологічної точки зору, є найбільш оптимальним, він одночасно найскладніший для стратегічної та тактичної реалізації в техніці взаємодії сторін, адже він вимагає і часу, і відповідної психологічної підготовки.

Та все ж саме співпраця виявилось найбільш мудрим підходом до розв'язання завдання, задоволення інтересів і потреб кожної сторони, з наданням різних прав і можливостей одне одному. Особи, які обрали даний стиль взаємодії, як домінуючу стратегію в житті і бізнесі, досягають найкращих успіхів у взаємодії з людьми, при цьому не страждають їх особистісні уподобання і справи.

Стиль пристосування, як домінуюча стратегія взаємодії людини з іншими, протилежний суперництву і передбачає пониження своїх інтересів заради інтересів іншого. При цьому можуть бути різні варіанти пристосування. Сприятливий варіант, коли особа йде на поступки свідомо, добровільно і не жалкує та відчуває себе комфортно. Інший випадок, коли людина не готова до пристосування, а об'єктивні чи суб'єктивні обставини змушують йти на пристосування, що викликає когнітивний дисонанс і суб'єктивні почуття тиску, маніпуляції, що можуть призвести до внутрішнього конфлікту. Тобто стратегія пристосування для оточуючих вигідна, але психологічно важка для особи, яка пристосовується до певних обставин.

Для даної стратегії уникнення – притаманне прагнення до самоусунення від ситуації, відсутність бажання до кооперації й досягнення своїх цілей. Тобто особа свідомо відмовляється від розв'язання проблеми, не відстоює свої права, відмовляється від взаємодії з іншими людьми.

Нами з'ясовано, що для 19 % співробітників уникнення – це одна із важливих стратегій взаємодії.

Інша стратегія взаємодії з іншими людьми має свої суттєві особливості, адже компроміс передбачає взаємні поступки, коли частково задовольняється своє

бажання і приймається до виконання бажання іншої сторони. Взаємодія партнерів іноді нагадує стиль співробітництва, але компроміс здійснюється на поверхневому рівні, коли покроково розробляється компромісне рішення, яке б задовольнило б обидві сторони. В нашій групі опитуваних для 20% дання стратегія є найбільш оптимальною.

У експериментальній групі спостерігається така стратегія взаємодії як конкуренція, показники якої нижчі ніж в інших стратегіях 19%. Що говорить про те, що все ж більшість працівників притримується стратегій які дають можливість уникнути негативних наслідків конфлікту та спрямовані на взаємне задоволення потреб та інтересів колективу. А не намагання добитися своїх інтересів в збиток іншим.

З метою визначення рівнів комунікативних і організаторських здібностей використовувалася методика КОЗ (Додаток В) (таблиця 3.1).

*Таблиця 3.1.*

#### **Дослідження комунікативних та організаторських здібностей**

|   | Комунікативні здібності | Організаторські здібності |
|---|-------------------------|---------------------------|
| 1 | 11%                     | 54%                       |
| 2 | 37%                     | 34%                       |
| 3 | 17%                     | 9%                        |
| 4 | 31%                     | 3%                        |
| 5 | 3%                      | 0%                        |

Комунікативні та організаторські здібності в осіб експериментальної групи зафіксовано на рівні нижче середнього. Після проведення анкетування було виявлено, що співробітникам властивий низький рівень організаторських здібностей (1 бал, 54%) , що пояснюється тим, що організаторськими питання займається керівна ланка та адміністрація компанії. Що до комунікативних

здібностей, більшість розділилася між нижче середнього (2 бали, 37%) та вище середнього (4 бали, 31%).

Досліджувані, що отримали 2 бали, мають комунікативні здібності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто у новій компанії, колективі, надають перевагу проводити час наодинці, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони намагаються уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Досліджувані, що отримали вищу оцінку 5, притаманний дуже високий рівень прояву комунікативних здібностей. Вони відчують потребу у комунікативній діяльності і активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, це ініціативні люди, які віддають перевагу у важливих справах або у складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та досягають, щоб її сприймали інші. Вони можуть внести позитивний внесок у незнайому компанію, люблять організувати різні ігри, заходи, настійливі у діяльності, яка їх приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу у комунікації.

Досліджувані, що отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних здібностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу у спілкуванні, з задоволенням беруть участь у організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не за примусом, а згідно внутрішнім прагненням.

Наступним кроком у нашому дослідженні стало визначення спрямованості на мотивацію до успіху за допомогою «Методики діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса (Додаток Г). Розвиток такої професійно важливої якості фахівців є дуже важливою та необхідною. Адже, мотивація до успіху виражається у потребі переборювати труднощі, долати перешкоди, домагатись

високих показників у професійній діяльності, самовдосконалення, успішно конкурувати з іншими, самоорганізовуватись і тим самим підвищувати самоповагу [67].

На рис. 3.2 представлено результати за методикою «Діагностики особистості на мотивацію до успіху» (Т. Елерс) досліджуваної груп.

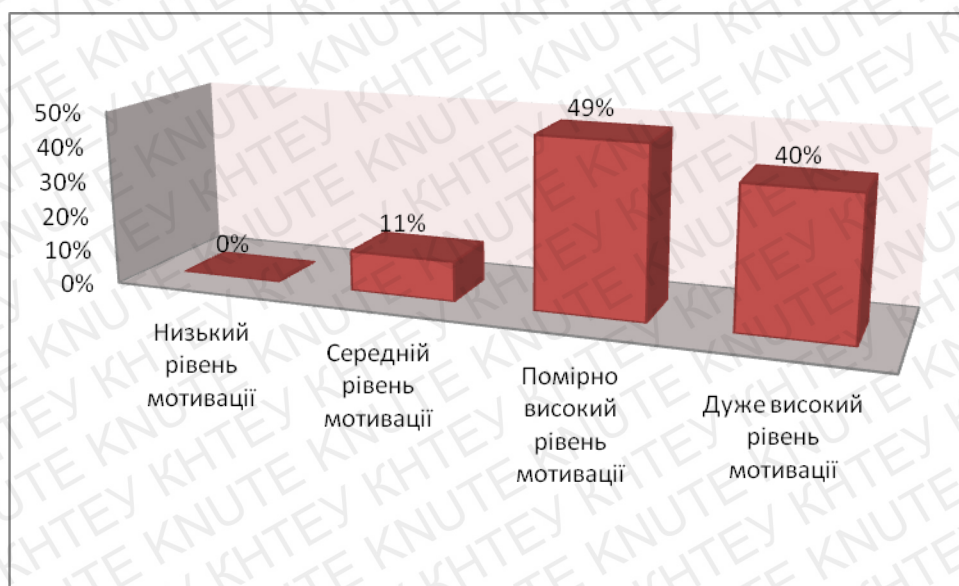


Рис. 3.2. «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» (за Т. Елерсом)

Отже, результати дослідження вказують на помірно високий рівень мотивації до успіху 49%.

Найчастіше люди, з помірно високим рівнем мотивації сильно орієнтовані на успіх, вважають за краще середній рівень ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великий рівень ризику. Чим вище мотивація людини до успіху - досягненню мети, тим нижче готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху, надії на успіх зазвичай скромніший, ніж при слабкій мотивації до успіху.

У формуванні якісного колективу на підприємстві важливими чинниками, що суттєво впливають на професійну діяльність та безконфліктну взаємодію в компанії є рівень вольової саморегуляції, наполегливості і самовладання, які

проводилися за методикою «Дослідження вольової саморегуляції» (Т. Пашукова) (Додаток Д). Результати представлено на рисунку 3.3.

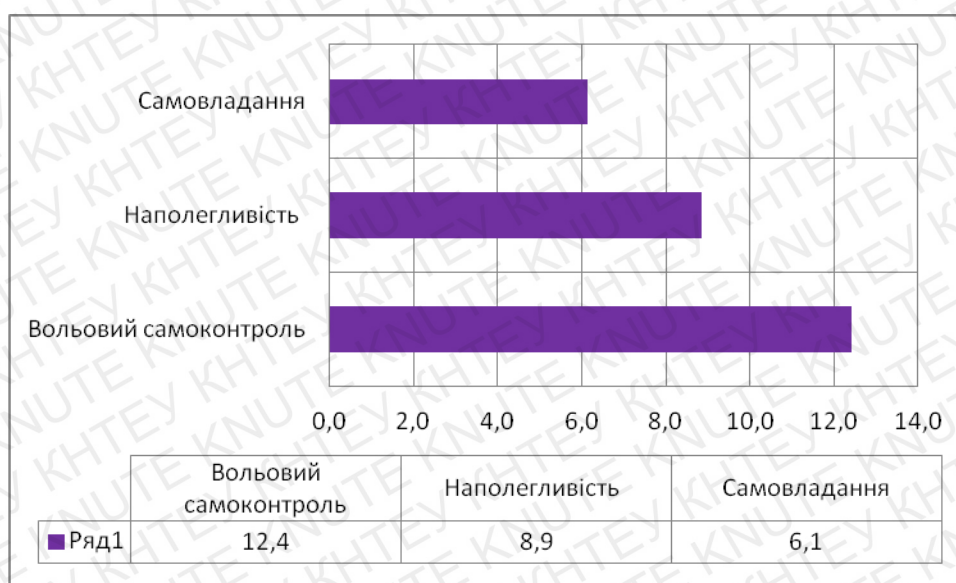


Рис 3.3. Дослідження вольової саморегуляції (Т. Пашукова).

Аналізуючи результати дослідження можемо сказати, що результати дуже високі, що свідчить про високий рівень вольової саморегуляції всіх працівників компанії.

Високий бал за шкалою «вольовий самоконтроль» (12,4 бали) притаманний особам емоційно зрілим, активним, незалежним, самостійним. Для них характерний спокій, впевненість у собі, стійкість намірів, реалістичність поглядів, розвинене почуття власного обов'язку. Як правило, вони добре рефлексують особисті мотиви, планомірно реалізують наміри, вміють розподіляти зусилля і здатні контролювати свої вчинки; їм властива виражена соціально-позитивна спрямованість. Іноді можливе зростання внутрішньої напруженості, пов'язаної із прагненням проконтролювати кожен нюанс власної поведінки і тривогою з приводу її спонтанності.

Субшкала «наполегливість» (8,9 бали) характеризує силу намірів людини — її прагнення до завершення розпочатої справи. На позитивному полюсі — діяльні, працездатні люди, які активно прагнуть виконати заплановане, їх мобілізують

перепони на шляху до мети, але відволікають альтернативи та спокуси, головна їх цінність — розпочата справа. Таким людям притаманні повага до соціальних норм, прагнення повністю підпорядкувати їм власну поведінку. Наполегливість у професійній діяльності має суттєве значення для її успішності.

Субшкала «самовладання» (6,1 бали) відображає рівень вільного контролю емоційних реакцій і станів. Високий бал за субшкалою набирають люди емоційно стійкі, які добре володіють собою у різних ситуаціях. Для них притаманний внутрішній спокій, впевненість у собі, які звільняють від страху перед невідомим, підвищують готовність до сприйняття нового, неочікуваного і, як правило, поєднуються зі свободою вчинків, тенденцій до новаторства і радикалізму.

Наступним кроком у дослідженні за допомогою методики «Діагностика емоційної спрямованості особистості» (Додаток Е) за 10 шкалами [153] є виявлення розвитку емоційної складової у співробітників компанії (рис 3.4.).

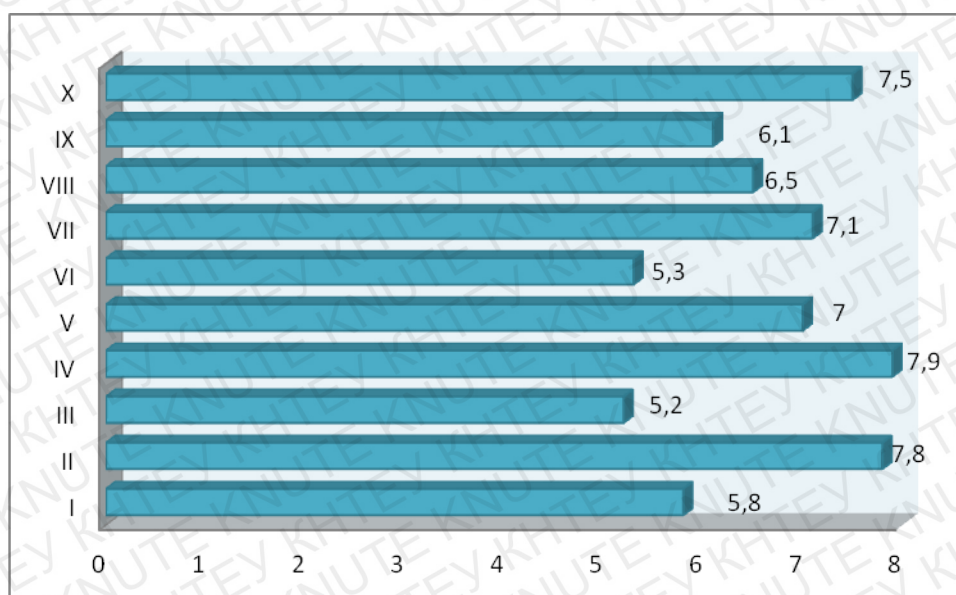


Рис. 3.4. Дослідження емоційної спрямованості особистості.

Показники першої шкали альтруїстичної спрямованості у працівників нижче середнього (5,7 балів), що свідчить про те, що потреба у сприянні, допомозі та заступництві не є головною емоційною спрямованістю у співробітників.



Друга шкала комунікативної спрямованості дає змогу визначити потребу у спілкуванні. За результатами дослідження дана шкала має високі показники (7,8 бали).

Третя шкала глорична, визначає рівень потреби у самоствердженні та славі. В нашому випадку показники нижче середнього (5,2 бали), що говорить про те, що співробітники компанії не ставлять собі за мету у «пожинання лаврів».

Четверта шкала спрямована на визначення рівня емоційних переживань пов'язаних з практичною спрямованістю особистості, що виявляється в емоційному забарвленні, зумовленому діяльністю. За високого рівня (7,9 балів) характерним є почуття задоволення, радощів від процесу праці.

П'ята шкала пугнічної спрямованості має достатні показники (7 балів), що свідчить про потребу у подоланні небезпеки, інтерес і схильність до досягнення важких випробувань і до конкурентної боротьби.

Шоста шкала, за якою досліджувалася романтична спрямованість особистості, демонструє середні показники (5,3 балів), що свідчить про тверезість оцінювання реальних своїх можливостей, особистої відповідальності за подальшу долю.

Сьома шкала – гностичної спрямованості має достатньо важливі значення для фахівців будь-якої сфери адже її пов'язують за потребою в отриманні нової інформації та з потребою в «когнітивній гармонії». В нашому випадку більшість працівників мають середній рівень (7,1 балів) даної спрямованості.

Восьма шкала дає нам можливість з'ясувати естетичну спрямованість особистості, що зумовлює потребу у гармонії світу, особистості.

Рівень естетичної спрямованості в досліджуваній групі знаходиться у межах середнього рівня інтерпретаційних оцінок (6,5 балів). Це свідчить про достатню стабільність станів розвитку естетичної спрямованості у співробітників та їх прагнення до гармонії світу та особистості.

За дев'ятою шкалою ми визначили рівень гедоністичної спрямованості (6,1 балів), що свідчить про вище середнього рівня потреби у тілесному і душевному комфорті.

Десята шкала демонструє прагнення до матеріального благополуччя, до грошей і потребу у їх накопичені. Показники даної шкали достатньо високі (7,5 балів), що пояснюється прагненням співробітників до матеріального благополуччя та достатку.

У процесі дослідження індивідуально-психологічного компоненту досліджувані усвідомлюють основні концептуальні твердження щодо змін індивідуально-психологічної сфери особистості, які виявляються цілеспрямованою основою базових вимірів, що забезпечує адекватність розвитку у середовищі та зумовлює ефективність професійної діяльності [3, 44, 158].

Тому саме індивідуально-психологічний компонент ми починаємо аналізувати за результатами впливу на показники 16-факторного опитувальника Кеттелла (Додаток Ж), який дає змогу визначити зміни кількісних і якісних параметрів внутрішніх факторів особистості [39].

Перший блок методик спрямовано на дослідження комунікативної сфери особистості, вона включає такі фактори, як: А, Е, F, Н, L, N, Q2 і загальне середнє значення.

Другий блок спрямовано на вивчення інтелектуальної сфери – В, М, Q1 і загальне середнє значення.

Третій блок спрямовано на дослідження емоційно-вольової сфери особистості і для нього характерні такі фактори, як: С, I,G, О, Q3, Q4 і загальне середнє значення емоційно-вольових показників.

Четвертий блок визначає адекватність самооцінки. Результати наведені на рисунку 3.5.

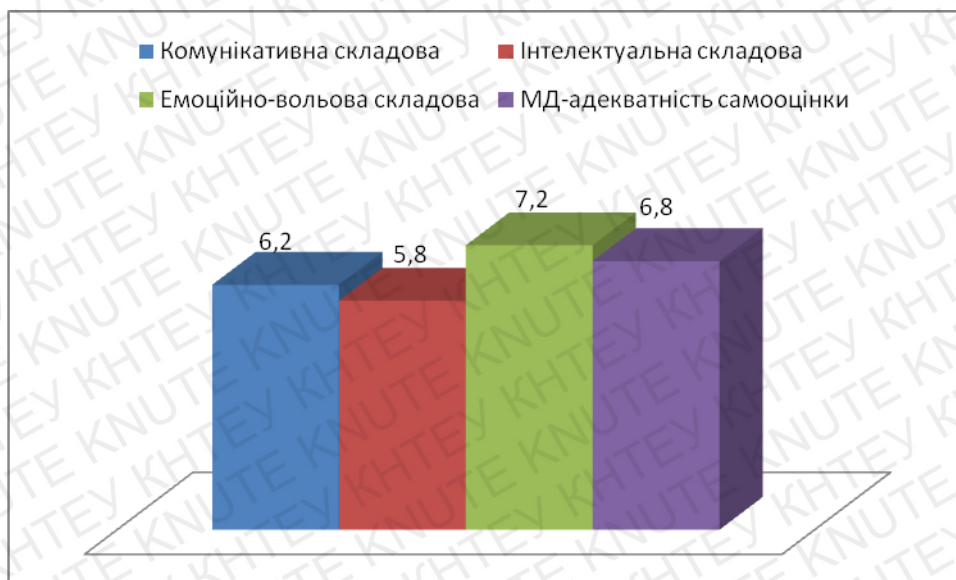


Рис 3.5. Дослідження індивідуально-психологічного компонента за методикою багатофакторного дослідження особистості Р. Кеттелла.

Аналіз комунікативної сфери свідчить про те, що у обстежуваних середні показники (6,2 балів), що свідчить про відкритість і здатність до адекватної взаємодії, впевненості у своїх рішеннях, дипломатичності, прийнятті законних норм і правил.

Інтелектуальний блок методики Кеттелла включає фактор В, як показник загального рівня інтелекту, фактор М рівень розвитку уяви, практичності і Q1 сприйняття нового радикального. За результатами дослідження група має гарні показники (5,8 балів), що свідчить про розвиненість у працівників практичного інтелекту, логічного мислення, практицизму, реалістичності, спрямованості на успіх, прийняття нововведень, експериментування.

Емоційно-вольова сфера особистості за 16-факторним опитувальником Кеттелла продемонструвала найвищі показники (7,2 балів) які можна інтерпретувати як емоційна пластичність, самоконтроль емоцій та поведінки, відмічається урівноваженість у взаємодії, спрямованість на реальну дійсність та спокійне її прийняття, прагматизм та високий рівень стресостійкості, що є дуже важливою якістю кожного співробітника.

МД - рівень самооцінки (6,8балів ) свідчить про реалістичне оцінювання себе, своїх можливостей та недоліків.

Підводячи підсумки по даних емпіричного дослідження можемо зробити висновки по обраним сферам. Дослідження показали високий рівень комунікативних здібностей, що свідчить про відкритість і здатність до адекватної взаємодії, впевненості у своїх рішеннях, дипломатичності, прийнятті законних норм і правил. У мотиваційній сфері переважають зовнішні мотиви та мотиви престижу, а також направленість на досягнення успіху. Також спостерігається високий рівень емоційно-вольової регуляції, що демонструється емоційною пластичністю, контроль емоцій та поведінки, відмічається урівноваженість у взаємодії, спрямованість на реальну дійсність та спокійне її прийняття, прагматизм та високий рівень стресостійкості, що є дуже важливим показником.. Щодо індивідуально-психологічних характеристик, відзначається впевненість в собі, спокійне сприйняття дійсності, спрямованість на вирішення конкретних практичних завдань (прагматизм). Рухливість мислення, високий рівень загальної культури, інтерес до інтелектуальних нових знань, прагнення до вільнодумства, висока ерудованість, широта поглядів. Гармонійність розвитку інтелекту.

### 3.2. Практичні рекомендації формування безконфліктної поведінки.

Вивчивши чинники що впливають на виникнення конфліктів. їх специфіку у колективі, отримавши результати емпіричного дослідження, перейдемо до науково-методичних рекомендацій для керівництва та працівників компанії щодо профілактики конфліктів

*Профілактика конфліктів* полягає в такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів або деструктивного розвитку протиріч. Профілактика конфліктів - це їх попередження у широкому розумінні [10]. Вивчення психологічної літератури [9, 14, 15, 20, 35, 49, 53, 54, 55,], аналіз результатів емпіричного дослідження дали змогу зробити такі висновки для того, щоб попереджати конфлікти, потрібно створювати об'єктивні (організаційно-управлінські) та суб'єктивні (соціально-психологічні) умови, які перешкоджають виникненню перед конфліктних ситуацій та усувають особистісні причини конфліктів. Технологія їх попередження - це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на перед конфліктну ситуацію

Створення **суб'єктивних (соціально-психологічних) умов** для профілактики конфліктів у колективі компанії:

1 Проведення *діагностики розвиненості конфліктологічної компетентності* членів колективу за трьома складовими (когнітивною, емоційною та поведінковою) та вживання заходів (*стратегічних дій*) на основі діагностики щодо профілактики конфліктів. За низького рівня розвиненості когнітивної складової потрібно провести необхідну корекцію. Це можливо зробити за допомогою лекцій, презентацій, семінарів, майстер-класів, тренінгів. Під час проведення лекційно-практичних форм роботи працівники отримують достатньо знань, змінять негативні установки щодо феномену «конфлікт».

За низького рівня розвиненості емоційної складової конфліктологічної компетентності робітників потрібно навчити засобам корекції психологічного

стану за допомогою аутогенного тренування, індивідуально-психологічного консультування тощо.

За низького рівня розвиненості поведінкової складової конфліктологічної компетентності колективу варто спрямувати зусилля на створення умов для конструктивної взаємодії та «співробітництва» як стилю поведінки;

розробити правила поведінки у колективі;

розвивати конфліктостійкість;

підвищувати культуру спілкування, ефективне мовлення та слухання.

Усі корективні дії за трьома напрямками, розглянуті вище, можна поєднати у систему корпоративного навчання менеджерів з конфліктологічної компетентності у формі соціально-психологічного тренінгу.

2. *Організація тренінгів, майстер-класів, навчання (міні-лекції, презентації), семінарів, конференцій на рівні окремих відділів, закладу організації або за його межами.* Варто запрошувати тренерів, які працюють у цьому напрямі, або психологів. Наше дослідження виявило, що, як правило, у працівників будівельної компанії знання про конфлікт (когнітивний аспект) низького або середнього рівня, особливо у молодих співробітників [58, 89]. Саме тому проведення лекцій для *конфліктологічного лікнепу* вважаємо є важливими на необхідними.

3. *Створення сприятливого психологічного клімату в колективі* - один з найголовніших засобів профілактики конфлікту. На нього впливають стиль керівництва, задоволення потреб, монетарні та немонетарні спонукальні заходи тощо, але, крім цього, ще й стосунки у колективі — доброзичливість, взаємодопомога, довіра один до одного, вільне висловлювання думок, чуйність, толерантність, емпатія, відсутність напруженості [27].

4. *Підвищення психологічної культури спілкування.* Гнів, сердитість, роздратованість людини пов'язані з невдалим спілкуванням. Ключ до подолання цього стану - у використанні способів ефективного слухання і ефективного мовлення з іншою людиною. Існують психологічні інструменти, які допомагають слухачеві проявити свою зацікавленість у співрозмовнику і повагу до нього: емпатія, валідизація (підтвердження) права на існування почуттів іншої людини,

пояснення, узагальнення. Не варто перебивати співрозмовника під час обговорення проблеми. Спочатку треба реагувати на аргументи колеги, а потім наводити власні, висловлювати свої думки і почуття у ввічливій формі. Слухаючи роздратовану людину, треба бути уважним, терплячим спокійним, контролювати власні емоції' [67]. Відомий педагог В. О. Сухомлинський у своїх порадах вказував на те, що «вміння володіти собою, тримати себе в руках - одне з найбільш необхідних умінь, від якого залежать і успіх діяльності, і його здоров'я. Невміння правильно гальмувати щоденні й щогодинні збудження, невміння володіти ситуаціями - ось що передусім висотує серце, виснажує нервову систему людини» [41].

Потрібно завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів, не критикувати особистісні риси опонента. Під час спілкування важливо враховувати особистісні особливості співрозмовника: сприйняття (візуали, аудіали, кінестетики), типи темпераменту, риси характеру тощо.

Украй важливо слідувати правилам *конструктивної критики*:

- уникати несправедливої критики;
- не критикувати відсутніх;
- указуючи людині на помилку, необхідно почати з похвали і визнання переваг людини;
- спочатку варто вказати на власні помилки, а потім критикувати співрозмовника;
- зазначати конкретні помилки, а не говорити загальними фразами;
- критикувати конкретні дії, а не особистість;
- перевести розмову на почуття, використовуючи «Я-висловлення»;
- критикуючи, важливо пояснити, як можна виправити ситуацію.

Інколи доречно звести проблему до жарту чи перевести розмову на іншу тему, поступитися, якщо проблема не особливо важлива. Можна запропонувати опонентові повернутися до обговорення проблеми пізніше що надасть час на її обдумування та перегляд. «Інколи треба зачекати з прийняттям рішення, дати

«відстоятися почуттю» [39, с. 10]. Посмішка, почуття гумору (залежно від ситуації) призводять до зменшення негативних емоцій, сприяють безконфліктному вирішенню проблем. За законом емоційного зараження посмішка викликає відповідну симпатію до партнера зі спілкування. «Поряд із традиційно розробленими у психології напрямками гармонізації міжособистісної взаємодії у проблемних ситуаціях одним із принципово нових і перспективних є такий, що розглядає почуття гумору як ресурс психологічного подолання емоційних конфліктогенних чинників» [40, с 331].

Дуже важливо не брати участі у плітках та інтригах. В основі попередження конфліктів лежать моральні норми і цінності людини, уявлення про правильну і неправильну поведінку, порядність тощо. Вони можуть бути різними, що визначається установками, традиціями, вихованням людини. Тому в колективі повинні бути обумовлені правила поведінки, існувати чіткі вимоги до дисципліни, а також посадові інструкції, що встановлюють обов'язки працівників.

В англійських культурах широко використовується так звана «маленька розмова» (small talk). Навіть якщо очікується обговорення дуже важливих і складних питань, рекомендується розпочати спілкування запитаннями про відчуття та настрої, про погоду чи щось цікаве співрозмовникові. Це допоможе налаштуватися на дружній лад, зняти напругу [98,99].

##### *5. Безконфліктна поведінка є засобом профілактики конфліктів.*

Управління поведінкою розглядається як система заходів з формування принципів і норм поведінки людей в організації, завдяки яким досягається поставлена мета у визначені терміни і з виправданими витратами. Впливати на проблемну ситуацію можна за двома напрямками: впливаючи на свою поведінку і поведінку опонента

*Вплив на власну поведінку відбувається таким чином:*

- управління своїм психологічним станом (зниження ступеня своєї агресивності і тривожності, саморегуляція стресового стану);
- здатність (і готовність) до конструктивних способів взаємодії з колегами у складних ситуаціях;



- уміння (залежно від ситуації) використовувати різні стилі поведінки: «співробітництво», «компроміс», «уникання», «пристосування»;
- робота над підвищенням рівня своєї конфліктостійкості;
- уміння взяти ситуацію під контроль, управляти нею;
- тактовність, толерантність, емпатія;
- самовдосконалення;
- підвищення самооцінки, поваги до себе та інших;
- самоаналіз конфліктної поведінки;
- уникання конфліктогенів (погрози, негативні оцінки, необгрунтована критика, насмішки приниження гідності, підвищення голосу, нав'язування порад тощо);
- аутогенне тренування [50].

*Способи та прийоми впливу на поведінку опонентів:*

- оцінювання психічного стану партнера у процесі спілкування та уникання обговорення гострих проблем, якщо існує ймовірність агресивної реакції;
- використання законів кінезіології (способів невербального передавання інформації за допомогою міміки, жестів, рухів) для оцінки психічного стану партнера;
- врахування особливостей поведінки конфліктних особистостей;
- психологічне «прогладжування» - підтримка гарного настрою, позитивних емоцій, що знімає напруженість, перешкоджає виникненню конфліктної ситуації;
- використання методів психокорекції поведінки (соціально-психологічний тренінг; індивідуально-психологічне консультування; аутогенне тренування; посередницька діяльність психолога тощо).

6. *Управління стресом як засіб профілактики конфліктів .*

Уміння розпізнати стрес допоможе ним управляти, що, у свою чергу, допоможе працювати продуктивно, будувати кращі стосунки, попереджати конфлікти і жити здоровим життям [11, 78, 86].

Наприклад якщо стрес пов'язаний з дефіцитом часу, необхідно розвивати

навички тайм-менеджменту:

- складати перелік речей, програму дій, які необхідно виконати;
- розставляти пріоритети;
- навчитися делегувати завдання;
- розробляти план на випадок непередбачуваних обставин, який зменшить острах провалу та надасть упевненості, що ситуація контрольована.

Управляти стресом допоможуть наступні техніки:

- візуалізація;
- медитація;
- релаксація (глибоке спокійне дихання, заспокійливий музичний супровід тощо).

Більш загальні поради для розвитку стресостійкості (здатності особистості протистояти стресовим факторам) такі:

- регулярні фізичні вправи (йога, плавання тощо);
- прогулянки на свіжому повітрі;
- повноцінний сон;
- достатній відпочинок;
- регулярне харчування;
- обмежене вживання кофеїну та алкоголю;
- вміння прощати та забувати;
- вміння змінити ставлення до ситуації;
- вміння думати позитивно, бути оптимістичним.

7 *Стратегія управління персоналом* (СУП) організації - довгостроковий напрям у роботі з персоналом, який передбачає розроблення рішень для досягнення мети організації з формування висококваліфікованого, творчого кадрового потенціалу. *Кадрова політика* - сукупність положень, принципів, методів роботи з кадрами з метою створення виробничого колективу, який відповідає необхідним вимогам [44, 45]. Для забезпечення цієї політики необхідно проводити таку роботу:

- 1) пошук і підбір кадрів;

- 2) нязчання і підвищення кваліфікації кадрів
- 3) планування і створення резерву кадрів;
- 4) забезпечення умов для творчого розвитку;
- 5) використання процедури «входження» нового співробітника в організацію, до якої входить повноцінна співбесіда-знайомство;
- 6) надання новому співробітникові необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;
- 7) представлення нового співробітника робочому колективі;
- 8) забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє;
- 9) забезпечення психологічного супроводу співробітників тощо.

Потрібно проводити підбір кадрів з урахуванням не тільки їх професійних, але й психологічних якостей. Для запобігання соціально-психологічній напруженості в колективі необхідно ще на стадії добору кадрів здійснювати відсів кандидатів чия поведінка та певний набір емоційних якостей (тривожність, дратівливість тощо) можуть згодом призвести до виникнення конфліктів [61]. Також дуже важливо звертати увагу на тендери. вікові, іноді, національні відмінності. Наукові дослідження свідчать про те, що найбільш продуктивними є робочі колективи, які складаються з осіб різного віку, статі, темпераменту.

#### 8 *Управління компетентністю* співробітників.

Компетентність не є закінченим утворенням. Будь-яка посада вимагає постійного відновлення знань, умінь і навичок. Якщо не впливати на компетентність персоналу, організація може втратити свою конкурентоздатність. Управління компетентністю здійснюється *на рівні організації* (оцінка наявних трудових ресурсів за їх знаннями, вміннями, навичками та досвідом творчої діяльності; оцінювання потреб організації в персоналі згідно зі стратегією тощо) і *на рівні особистості* (адекватна оцінка індивідом своїх можливостей щодо вимог обраної посади тощо). Реалізація подібного підходу дозволяє усунути об'єктивні причини конфліктних ситуацій, а підтримка рівня кваліфікації співробітників дасть можливість мінімізувати виникнення суб'єктивних причин конфліктів.

Створення **об'єктивних (організаційно-управлінських) умов** для профілактики конфліктів у будівельній організації передбачає:

1 *Створення сприятливих, комфортних умов праці.* Багато працівників компанії значну кількість часу перебувають в офісі. Тому дуже важливо, що спостерігають працівники навколо себе - це сірі стіни, пошкоджені меблі, облізла штукатурка чи сучасний інтер'єр з гарними картинами та фотографіями на стінах. Яскраві, але не різкі кольори меблів, зелена рослинність, сучасне обладнання технічне забезпечення - це дієві заходи, що викликає бажання знаходитися на робочому місці, працювати та почуватися комфортно на роботі. Співробітники компанії не відчувають напругу, тривогу, пригніченість у такому середовищі.

Вважається доцільним використання системи гнучкої зайнятості співробітників, застосування так званих віртуальних структур управління, які не передбачають постійного перебування співробітників на робочому місці.

За А. Маслоу, в ієрархії потреб на перших щаблях знаходяться фізіологічні потреби та потреби у безпеці. Якщо це не буде забезпечено, можливе виникнення конфліктів. Тому так важливо створити сприятливі умови: оптимальне освітлення та температуру приміщення; достатню кількість туалетних кімнат; кафе чи їдальню з доступними цінами та широким асортиментом страв, автомати з водою та кавою; охорону приміщення, юридичну захищеність тощо.

Ефективним є створення куточка відпочинку для психологічного розвантаження співробітників у окремому приміщенні. Це може бути невелика кімната з м'якими меблями (кріслом чи диваном) та килимом, де буде звучати заспокійлива музика, де можна випити трав'яний чай чи сік, зняти напругу, стрес.

2. *Матеріальну забезпеченість.* Аналізуючи бесіди з співробітниками, можемо стверджувати, що більшість не задоволені заробітною платою. Але саме матеріальний стан надає можливість забезпечувати свої потреби та потреби сім'ї. Тому керівники компанії повинні підвищувати престиж працівників компанії насамперед у його матеріальному аспекті.

На думку дослідників монетарна функція праці передбачає виконання таких цільових завдань: отримання оплати праці, адекватної затраченим трудовим

зусиллям; отримання додаткових матеріальних виплат і пільг, що надаються адміністрацією (пільгові кредити, оплата страхування, компенсації витрат на навчання співробітників або членів їх сімей, участі у конференціях) тощо. Різноманіття форм заохочення є дієвим фактором управління мотивацією трудової діяльності. Премії, бонуси треба розподіляти справедливо та відкрито, щоб не створювати чуток та незадоволення.

Продумана і збалансована політика організації у сфері мотивації є потужним засобом профілактики конфліктів. Використання різних форм заохочення передбачає розробку і застосування монетарних і немонетарних мотивуючих систем.

3. До *немонетарних мотивуючих систем* відносять моральне заохочення персоналу. Проведення спільних заходів. Спортивного характеру (наприклад, змагання між відділами, заняття у фітнес-клубі чи отримання абонементу в басейн); організація вечорів відпочинку, святкування днів народження колег чи інших свят; екскурс , відвідування театру чи концертів; спільна участь у добродійних акціях, спільних проектах; створення та підтримка внутрішніх організаційних традицій. Усі ці заходи є ефективними та дієвими для team-building та удосконалення стосунків у колективі. Тож рекомендуємо адміністрації компанії враховувати цей момент і ретельно готувати такі заходи, які будуть доречними для кожного конкретного колективу [66].

4. Забезпечення співробітникам з боку керівництва та у колективі між колегами задоволення *потреб у любові, визнанні, повазі, самореалізації, самовираженні, неупередженому ставленні* тощо. Необхідно створити умови для кар'єрного і професійного зростання, творчості та самореалізації. Невлаштований, не шанований у колективі і суспільстві працівник більш конфліктний порівняно з людиною, у якої ці проблеми відсутні.

5. Використання *стилів і методів керівництва*, які відповідають інтересам співробітників, стануть засобом профілактики конфліктів. Кожен зі стилів керівництва (авторитарний, демократичний та ліберальний) має свої позитивні сторони, які треба враховувати. Сучасний керівник повинен бути компетентним,

досвідченим, досконало володіти різними методами управління, тому що в різних ситуаціях найбільш ефективним може виявитися той чи інший стиль керівництва. Також важливими якостями керівника є аналітичні здібності, висока стресостійкість, конфліктостійкість, організованість, чесність, справедливість, порядність, доброзичливість і терпимість.

Розглянуті основні заходи з профілактики конфліктів можуть використовуватися окремо чи у комбінації, залежно від ситуації та потреб кожної окремої компанії та колективу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У відповідності до теоретико-методичного аналізу та емпіричного дослідження психологічних засад безконфліктної взаємодії та розробки практичних рекомендації, що дає підстави зробити наступні висновки:

1. На підставі теоретико-методичних засад виникнення конфліктних ситуацій з'ясовано, що причини виникнення, прояви, функції та наслідки конфліктів різноманітні. Конфлікт водночас може грати позитивну і негативну роль у житті конфліктуючих сторін, може бути конструктивним і деструктивним. Саме тому дуже важливим є вміння управляти конфліктами.
2. Управління конфліктами, які виникають в будівельних організаціях передбачає такі 4 етапи: 1 - прогнозування, 2 - попередження, 3 - регулювання, 4-розв'язання конфліктів. «Профілактика конфліктів у організації – це сукупність напрямків, методів управління організацією, які зменшують імовірність виникнення конфліктів».
3. Конфліктологічна компетентність керівника та працівників компанії є інтегрованим утворенням, яке передбачає їх теоретичну (наявність конфліктологічних знань) та практичну (сукупність дій, поведінки) готовність до управління та профілактики конфліктів у колективі. Високий рівень розвиненості складових конфліктологічної компетентності (когнітивної, емоційної, поведінкової) виступає психологічною засадою безконфліктної взаємодії на підприємстві.
4. Був охарактеризований контингент досліджуваних та розроблена концептуальна модель дослідження. З метою досягнення мети обґрунтовано методики які розкривають сутність виникнення конфліктів у працівників будівельної компанії, що дало підстави перейти до емпіричного дослідження.

5. За узагальненням даних емпіричного дослідження виявлено високий рівень комунікативних здібностей, що свідчить про відкритість і здатність до адекватної взаємодії, упевненості у своїх рішеннях, дипломатичності, прийнятті законних норм і правил. У мотиваційній сфері переважають зовнішні мотиви та мотиви престижу, а також направленість на досягнення успіху. Також спостерігається високий рівень емоційно-вольової регуляції, що демонструється емоційною пластичністю, контроль емоцій та поведінки, відмічається урівноваженість у взаємодії, спрямованість на реальну дійсність та спокійне її прийняття, прагматизм та високий рівень стресостійкості, що є дуже важливим показником. Щодо індивідуально-психологічних характеристик, відзначається впевненість в собі, спокійне сприйняття дійсності, спрямованість на вирішення конкретних практичних завдань (прагматизм). Рухливість мислення, високий рівень загальної культури, інтерес до інтелектуальних нових знань, прагнення до вільнодумства, висока ерудованість, широта поглядів. Гармонійність розвитку інтелекту. Підсумовуючи вище сказане можемо стверджувати, що у більшості працівників компанії відслідковуються позитивні характеристики, водночас в деяких співробітників результати емпіричних досліджень свідчать про те що деякі показники потребують покращення та профілактики. Саме тому рекомендуємо проведення тренінгової програми.
6. Вивчивши чинники що впливають на виникнення конфліктів. їх специфіку у колективі, аналіз результатів емпіричного дослідження дали змогу зробити такі висновки для того, щоб попереджати конфлікти, потрібно створювати об'єктивні (організаційно-управлінські) та суб'єктивні (соціально-психологічні) умови, які перешкоджають виникненню перед конфліктних ситуацій та усувають особистісні причини конфліктів. Технологія їх попередження - це сукупність знань про способи, засоби, прийоми впливу на перед конфліктну ситуацію.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І. Формування конфліктологічної компетентності майбутніх соціальних педагогів. URL : <http://www.kspu.kr.ua/download/nauk>.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов.3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с
3. Арсірій Т. Заняття з елементами тренінгу "Спілкування та управління конфліктами" [Електронний ресурс] / Тетяна Арсірій // Будинок творчості дітей та юнацтва. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://btdu.dnepredu.com/uk/article/zanyattya-z-elementami-treningu-spilkuвання-та-up.html>.
4. Астахов П. А. Динамика разрешения конфликтов : теоретико-правовое исследование : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01; Моск. ун-т МВД России. М., 2006. 22 с.
5. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. - СПб.: Речь, 2004. - 400 с.
6. Банькина С. В. Педагогическая конфликтология: состояние, проблемы исследования и перспективы развития / С. В. Банькина // Современная конфликтология в контексте культуры мира. - М., 2001. - С. 373-394.
7. Барінова Л. Я. Психологічна компетентність особистості / Л. Я. Барінова // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Серія: Психологія - Одеса: «Астропринт», 2014. - Т. 19. Вип. 1(31). - С.29-35.
8. Барткив О. С. Через практику к конфликтологической культуре будущих социальных педагогов. Современное образование Витебщины. 2015. № 4 (14). С.14-17.
9. Батаева Е. В. Моббинг на рабочем месте (междисциплинарные аспекты изучения). Социологический журнал. 2016. Том 22. № 3. С. 49-66.
10. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх врегулювання. URL : <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2664>.

- 11.Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів. Вісник Вищої ради юстиції. 2011. №1 (5). С.158-172.
- 12.Берегова Н. П. Формування професійної готовності майбутніх психологів до роботи з проблемними клієнтами : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Хмельницький, 2009. 20 с.
- 13.Березовська Л. І. Профілактика конфліктів у вищому навчальному закладі / Л.І. Березовська // Вісник Національного університету оборони України. - 2015 - Вип. 2 (45). - С. 34-40.
- 14.Березовська Л.І. Психодіагностика та корекція внутрішньо-особистісних конфліктів як умова подолання професійного вигорання у вчителів : автореф. дис. ... канд.. психол. наук : 19.00.10 «організаційна психологія, економічна психологія» / Л.І. Березовська. – К., 2013. – 19 с.
- 15.Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. Пер.с англ. / Общ. ред. Мацковского М. С. Л. : Лениздат, 2015. 400 с.
16. Бодров, В. А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов – М. : ПЕР СЭ, 2001 – 511 с.
- 17.Бондаренко-Зелінська Н. Л. Запровадження альтернативних способів врегулювання спорів : європейський досвід для України. Приватне право і підприємництво. 2009. Вип. 8. С. 167-168.
- 18.Бондарчук О. І. Особистісна готовність майбутнього психолога до попередження конфліктів у професійній діяльності: сутність і умови розвитку / О.І. Бондарчук // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. праць; за ред. В. В. Олійника. - 2014. - Вип. 12 (24). - С. 30-36.
- 19.Варлакова Є. О. Формування готовності майбутніх практичних психологів до розв'язання міжособистісних конфліктів. автореф. дис. ... канд. психол. наук : спец. 19.00.05. Київ, 2011. 21 с.
- 20.Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20. С. 133-137.

21. Васьківська С.В. Основи психологічного консультування : навч. посібник. / С.В. Васьківська. – К. : Четверта хвиля, 2004. – 256 с.
22. Ворожейкин И.Е. Конфликтология: Учебник // И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 240 с.
23. Воронкова В. Г. Формування синергетично-рефлексивної моделі самоуправлінського суспільства : цивілізаційний контекст. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : [зб.наук.пр.] Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2012. Випуск № 49. С. 17-28.
24. Гірник А. М. Конфлікти : структура, ескалація, залагодження. Вид. 2-е. / А. М. Гірник, А. Ю. Бобро. - К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. - 172 с. ISBN 966-500-021-7
25. Гірник А.М. Конфліктологічна компетентність як складова професійної компетентності сучасного фахівця [Електронний ресурс] - 2011. - Режим доступу: <http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/handle/123456789/1436>
26. Гірник А.М. Основи конфліктології : навч. посіб. / А.М. Гірник. - К.: Києво-Могилянська академія, 2010. - 222 с. ISBN 978-966-518-517-8
27. Голобородько Г. П. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів URL : [http:// www.confcontact. com/Okt/32\\_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).
28. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
29. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. / Н. В. Гришина. - СПб.:Изд. дом «Питер», 2008. - 544 с.
30. Дмитриев А. В. Конфликтология. М. : Гардарики, 2000. 320 с.
31. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. - СПб.: Питер, 2009. - 384 с.
32. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.

33. Замятіна М. В. Конфліктологічна компетентність у роботі керівника. Студенческа конференція магістрантов : Інформаційні та управліючі системи. НТУ „ХПІ”, 2012. С. 145-148.
34. Казміренко В. П. Засади когнітивної психології спілкування / В. П. Казміренко // Наукові студії із соціальної та політичної психології: зб. статей. - К.: Міленіум, 2009. - Вип. 23(26). - С. 140-164.
35. Капустина, А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла: учеб. - метод. пособие / А.Н. Капустин. СПб.: Речь, 2007. – 104 с.
36. Карамушка Л. М. Тренінг «Психологія розвитку конкурентоздатності персоналу держадміністрацій»: дизайн та ефективність упровадження в процес перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол.: С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. - К. : А.С.К., 2012. - Т.І: Організаційна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. - 2012. - Вип. 36. - С. 283-289.
37. Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. К. : Наук. світ, 2009. 268 с.
38. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. / Л. М. Карамушка - К.: Міленіум, 2003. - 344 с.
39. Карамушка, Л. М. Мотивація підприємницької діяльності : монографія / Л. М. Карамушка, Н. Ю. Худякова. – К. : – Львів : Сполом, 2011. – 208 с.
40. Карамушка, Л. М. Технологія психологічного забезпечення ефективності підприємницької діяльності / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, О. А. Філь // Технології роботи організаційних психологів : [навч. Посіб. Для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти] / за наук. Ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – С. 304 – 397.

41. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций, Учебное пособие / М. М. Кашапов., под науч. ред. проф. А. В. Карпова. - М-Ярославль: Ремдер, 2003. - 183 с.
42. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2003. - 638с.
43. Климентьева О. С. Причины виникнення конфліктів у професійній діяльності правоохоронців /О. С. Климентьева // Педагогіка і психологія. – Харків, 2016. – Вип. 52. – 318 с.
44. Клок К. Конфликты на работе. Искусство преодоления разногласий / К. Клок, Дж. Голдсмит; пер. с англ. А. Нестеров. - М : Претекст, 2013.-288 с.
45. Конфлікти в діловому спілкуванні [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/83397/psihologiya/konflikti\\_dilovomu\\_spilkuvanni](http://pidruchniki.com/83397/psihologiya/konflikti_dilovomu_spilkuvanni).
46. Корольчук М.С., В.М. Крайнюк, Теорія і практика професійного психологічного відбору / Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів/М.С. Корольчук, В.М. Крайнюк. – К.: Ніка-Центр, 2012. – 536 с.
47. Корольчук М.С., Корольчук В.М., Миронець С.М., Тімченко О.В., Осьодло В.І., Ржевський Г.М., Зазимко О.В., Практична психологія / Навчальний посібник для студентів ВНЗ / . – К. : Київ.нац.торг.ун-т, 2014. – 739 с.
48. Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Марченко В.М. Основи психології: опорні конспекти, схеми, методики. – К.: Ніка-Центр, 2015. – 320 с.
49. Корольчук М.С., Осьодло В.І. Психодіагностика: Навчальний посібник: / Під заг. ред. М.С.Корольчука.- К.: Ніка-Центр, 2012. - 400 с.
50. Кристофер, Е. Тренинг лидерства / Элизабет Кристофер, Ларри Смит. – СПб. : Питер, 2001. – 317 с.
51. Ліпко А. Психологічна студія «Вчимося вирішувати конфлікти» [Електронний ресурс] / А. Ліпко // Учёба в удовольствие Образовательный портал для учащихся – Режим доступу до ресурсу: <http://eduflex.ru/psihologichna-studija-vchimosja-virishuvati-konflikti/>.

52. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. - 2-е изд., стереотип. / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. - К.: МАУП, 2002. - 256 с. ISBN 966-608-177-6
53. Ложкин Г. В. Психология конфликта : теория і сучасна практика : навч. посіб. К. : ВД „Професіонал”, 2006. 416 с.
54. Ложкин Г.В., Пов'якель Н.І. Психология конфликта: теория і сучасна практика. – К.:МАУП, 2007. – 435 с.
55. Максименко, С. Д. Метод дослідження особистості / С.Д. Максименко // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – №7. – С. 1 – 8.
56. Максименко, С.Д. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус) : навч. посіб. / С.Д. Максименко, Е. Л. Носенко – К. : МАУП, 2002. – 127 с.
57. Марасанов, Г.И. Социально-психологический тренинг / Г.И. Марасанов. – М.: Когито-центр, 2001. – 251 с.
58. Методи вирішення конфлікту [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/13980818/psihologiya/metodi\\_virishennya\\_konfliktu](http://pidruchniki.com/13980818/psihologiya/metodi_virishennya_konfliktu).
59. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - 198 с.
60. Никифоров Г.С. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности // Г.С. Никифоров, М.А. Дмитриева, В.М. Снетков. Учебное пособие. – СПб. : Речь, 2003. – 448 с.
61. Новікова Н. Управління конфліктами в організації : підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2 (41). С. 79-83.
62. Ножовнік О. М. Формування самоосвітньої компетенції майбутніх фахівців з міжнародної економіки у процесі вивчення іноземних мов [Рукопис]: дис ... канд. пед. наук: 13.00.04 / О.М. Ножовнік. - Київський ун-т ім. Б. Грінченка. - К., 2010.
63. Огнетова И. Ю. К проблеме педагогического конфликта в высшей профессиональной школе / И. Ю. Огнетова // Теория и практика образования

- в современном мире: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, февраль 2012 г.). - СПб: Реноме, 2012. - С. 245-347.
64. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. - 2-ге вид., доповн. - К.: Академвидав, 2010. - 544 с. - (Серія «Альма-матер»)
65. Організаційна поведінка / [Д. Гелрігел, Дж. В. Слокум, Р. В. Вудмен, Н. С. Бренінг]; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. - К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. - 726 с. ISBN 966-500-142-6
66. Орлянський В. С. Конфліктологія. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 158 с.
67. Орлянський В. С. Конфліктологія: навчальний посібник / В. С. Орлянський. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 160 с.
68. Паттерсон. К. Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением / К. Паттерсон, Д. Греннай, Р. Макмиллан, А. Свайтзлер; пер. с англ. С. Лопаев. - М: Вильямс, 2013. - 256 с.
69. Пачковський, Ю. Ф. Соціопсихологія підприємницької діяльності і поведінки / Ю. Ф Пачковський. – Л. : Світ, ЛОУНМІО, 2000. – 272 с.
70. Пашукова, Т. І. Практикум із загальної психології / Т.І. Пашукова, А.І. Допіра, Г.В. Дьяконов / за ред. Т. І. Пашукової, – К. : Знання, 2000. – 203 с.
71. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник. К. : УАДУ, 2001. 377 с.
72. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / Пірен М. І. – Київ: МАУП, 2007. – 360 с.
73. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии : учеб. пособие / В. Д. Балин, В. К. Гайда, В. К. Гербачевский и др. // Под общей ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева. – СПб: Изд-во «Питер». 2000. – 506 с.
74. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Я Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч, О.О.Фурса. - К.: ДЕГУТ, 2008. - 422 с.

75. Райгородский, Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие / Д. Я. Райгородский. – Самара : ИД «БАХРАХ», 2002. – 667 с.
76. Решетникова К. В. Конфликты в системе управления: учебное пособие / К. В. Решетникова. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 175 с.
77. Роль менеджера в процесі управління конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/).
78. Сафін О. Д. Почуття гумору як чинник міжособистої взаємодії у проблемних ситуаціях / О.Д. Сафін // Правничий вісник Університету «КРОК» / Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». - Вип. 11. - К., 2012. - С. 126-131.
79. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // Вісник - №4. – 2010. – С.70-75.
80. Сергієнко Т. Конфлікт в колективі і роль лідера в своєму рішенні / Т. Сергієнко // Гуманітарний бюлетень. – 2012. – С. 16-20.
81. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
82. Скок А. Г. Толерантність як чинник психологічної готовності майбутніх фахівців соціальної сфери до попередження конфліктів у професійній діяльності. Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. 2013. Том. I. Вип. 39. С. 148-152.
83. Слепенко Ю. Н., Ледовская Т. В. Обработка и интерпретация результатов психологического исследования: учебное пособие / Ю. Н. Слепенко, Т. В. Ледовская. - Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2013. - 136 с.
84. Талызина Н. Ф. Педагогическая психология: учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / Н.Ф. Талызина. - М.: Издательский центр «Академия», 2001. - 288 с. - 30 000 экз. - ISBN 5-7695-0311-4.



85. Татенко В. О Що таке конфлікт и як його залагодити / В. О. Татенко // Соціальна психологія: Український науковий журнал. - 09/2004 . - N5 . - С.162-163.
86. Технології роботи організаційних психологів : [навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін.-тів після диплом. освіти] / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.
87. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська М.В., О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 798 с.
88. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. -: Психотерапия, 2009. - 544 с.
89. Черняева Т. Н. Тренинг как средство формирования конфликтологической культуры менеджера: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08. Калининград, 2004. 150 с.
90. Шапиро С. А. Работа без конфликтов: тактика успешного сотрудничества / С. А. Шапиро, И. Ю. Котенко. - М.: Издат-во «Альфа-Пресс», 2007. - 264 с. ISBN 978-5-94280-234-3.
91. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. – М. : ИРИСЭН, 2007. – 366с.
92. Шишков В. В. Практикум по психосоматике / В. В. Шишков. - СПб: Ареал, 2008. - 166 с.
93. Щербакова О. И. Развитие конфликтологической культуры личности. Высшее образование сегодня. М, 2008. № 10. С. 56-59.
94. Экман П. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь / П. Экман. - СПб.: Питер, 2010. - 270 с.
95. Экман П. Психология эмоций / П. Экман; пер. с англ. В. Кузин. - СПб.: Питер, 2010. - 336 с.

96. Ярослав Л. Психологічний аналіз структури конфліктологічної компетентності /Л. Ярослав // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. – 2010. – № 1. – С. 56-62.
97. Faulkner R. Mediation Methods for Mediators and Client Representatives (5th Edition). Dallas : Nationwide Mediation Academy, 2006. P. 10.
98. Green W. Things You Can Do Today to Manage Stress / Wendy Green. - Chichester: Summersdale Publishers Ltd., 2012, - 128 p. ISBN1849532028
99. Mayer B. The Dynamics of Conflict: a guide to engagement and intervention. - 2nd ed. / Bernard Mayer. - San Francisco: Jossey-Bass, 2012. - 366 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗКОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМПАНІЇ

Журба В., 5 курс СВО «магістр» ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність « Психологія»

*Розглянуто теоретичні засади виникнення конфліктних ситуацій в колективі. Зроблено аналіз позитивних та негативних функцій конфлікту. Визначено важливість дій керівника у їх вирішенні.*

*Ключові слова: конфлікт, деструктивний конфлікт, керівник, колектив, безконфліктна взаємодія.*

*Theoretical bases of occurrence of conflict situations in collective are considered. The analysis of positive and negative functions of the conflict is made. The importance of the leader's actions in their solution is determined.*

*Key words: conflict, destructive conflict, leader, team, conflict-free interaction.*

Кожному в своєму житті доводиться зіштовхуватися з конфліктними ситуаціями. Адже конфлікти присутні в діяльності абсолютно всіх, без винятку, соціальних інститутах, соціальних групах, у взаєминах між людьми та грають важливу роль у житті окремої людини, родини, спільноти, держави, суспільства та людини в цілому.

Працюючи в організації всі люди різні між собою. Власне, вони по-різному сприймають ситуацію, в якій опиняються в силу своїх індивідуальних особливостей. Різниця в сприйнятті часто призводить до того, що люди не погоджуються один з одним при вирішенні якогось питання. Таке трапляється, коли ситуація дійсно носить конфліктний характер. Конфлікт визначається тим, що свідома поведінка однієї зі сторін вступає в протиріччя з інтересами іншої сторони.

Більшість конфліктів виникає всупереч бажанню їх учасників. Це відбувається через те, що більшість людей не має елементарного уявлення про конфлікти, або не надає їм значення [3, с.50].

Керувати без конфліктів можливо, якщо навчитися такому управлінню, при якому в цілеспрямованому співробітництві з іншими усувається все деструктивне.

**Робота є актуальною** оскільки в даний час керівникам багатьох рівнів не вистачає елементарної конфліктологічної культури, не вистачає знань про конфлікти, про шляхи їх мирного вирішення. Багато керівників вважають за краще вирішувати виникаючі конфліктні ситуації силовими методами, навіть не здогадуючись, що є мирні і конструктивні методи виходу з конфлікту, що приводять до ситуації «виграш - виграш». Головне завдання керівника підприємства: вміти регулювати – визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко. Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і

попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика. Саме добре поставлена робота з попередження конфліктів забезпечує скорочення їх числа та виключення можливості виникнення деструктивних конфліктних ситуацій [8, с.115].

Саме тому керівникам і спеціалістам різного профілю необхідні знання в галузі конфліктології управління та профілактики конфліктів, а особливо важливо в наш час вивчати основи конфліктології.

Проблему конфлікту досліджують українські психологи та вчені. Багато уваги вивченню конфліктних ситуацій та їх подоланню приділяють Н.Грішина, О.Донченко, В.Воронкова, А.Ішмуратов, М.Пірен, Т.Титаренко, Н.Чепелева. Зокрема, практичне дослідження сутності та природи внутрішньоособистісних конфліктів зроблено в роботах Н.Максимової, Л.Бурлачука, Л.Орбан-Лембрик. [14, с.56].

**Метою статті** є вивчення теоретико-методичних засад безконфліктної взаємодії в компанії.

**Об'єкт дослідження** процес формування конфліктів.

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади безконфліктної взаємодії в компанії.

**Завдання статті:** розкрити теоретико-методичні засади виникнення конфліктних ситуацій, проаналізувати позитивні та негативні функції конфліктів.

Науковці М.С.Корольчук, В.М. Крайнюк, В.М. Марченко [6] у своїй праці визначають конфлікт, як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій у свідомості індивіда, в міжособистісних взаєминах або стосунках індивідів чи групи людей, які пов'язані з гострими негативними емоціями, переживаннями.

Основним джерелом конфліктних стосунків, що виникають у колективі, є невідповідність переконань і поведінки індивіда моральним принципам та очікуванням інших його членів. Вчинки людини, що суперечать переконанням, цінностям, нормам, правилам поведінки та традиціям колективу часто призводять до конфліктів, що носять деструктивний характер. Чим більш згуртований колектив, тим гостріше й інтенсивніше розвивається протистояння при таких конфліктах. Деструктивний конфлікт, особливостями якого є тенденція до розширення, загострення, зростання емоційної напруги, неприязні й агресії відносно іншої сторони конфлікту, погіршення комунікації, використання неприпустимих дій, що суперечать моральним нормам та правилам поведінки, застосування психологічного або фізичного насилля, є дуже небезпечним явищем через свої негативні наслідки. А.Анцупов і А.Шипілов визначають наступні наслідки деструктивних конфліктів: негативний вплив на психіку їх учасників; посилення деструкції в міжособистісних стосунках, що породжує почуття ненависті та ворожості; формування негативного образу опонента; можливе переростання існуючого конфлікту в більш деструктивні; обмеження або припинення комунікації та міжособистісної взаємодії [1, с.81].

Оскільки керівником є особа яка завдяки своєму службовому становищі має можливість впливати на ситуацію таким чином, що конфлікт може відігравати позитивні функції.

На думку багатьох авторів до позитивних функцій конфліктів слід зарахувати дієво-впливові заходи на особистісно-суспільні відносини:

- конфлікт не дає системі відносин, що склалася, закостеніти, він штовхає її до змін і розвитку, відкриває шлях до інновацій, здатних удосконалити суспільні відносини;
- відіграє інформаційно-пізнавальну роль, дає змогу учасникам конфлікту краще пізнати один одного;
- конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню односторонців;
- конфлікт знижує —синдром покірності, стимулює активність людей;
- конфлікт стимулює розвиток особистості, виховує у людей почуття відповідальності, допомагає їм усвідомлювати свою значущість;
- у процесі виникнення критичних ситуацій виявляються непомітні до того чесноти та недоліки людей за їхніми моральними якостями (принциповість, професіоналізм, стійкість, лідерство);

- розв'язання конфлікту знімає напруження;
- виконує діагностичну функцію тощо.

До негативних функцій конфліктів належать:

- погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці, відволікання частини людей для вирішення конфлікту (створення для них дискомфорту, витрати на невідпрацьовані за виробничим планом години);
- неадекватне сприйняття та непорозуміння один з одним конфліктних сторін;
- послаблення співробітництва між конфліктними сторонами у процесі конфлікту й після нього;
- конфронтаційні прояви в стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін;
- моральні та матеріальні витрати на вирішення конфлікту тощо [7, с.138].

Оскільки конфлікти є неминучими в житті кожного особистість повинна знати закономірності їх виникнення, розвитку та вирішення задля того, щоб правильно поводити себе в конфліктних ситуаціях.

В улагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток підприємству та спільній роботі. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті [2, с.16].

Для керівника дуже важливо враховувати, що соціально-психологічний клімат у колективі впливає на якість спільної діяльності людей. Тому умовою ефективної діяльності керівника є його соціально-психологічна компетентність. Однією з її складових виступає конфліктологічна компетентність яка містить у собі:

- розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми;
- формування в себе й підлеглих конструктивного ставлення до конфліктів в організації;
- володіння навичками неконфліктного спілкування у складних ситуаціях;
- умінь оцінювати й пояснювати проблемні ситуації, що виникають;
- наявність навичок керування конфліктними явищами;
- умінь розвивати конструктивні складові конфліктів, що виникають;
- умінь передбачати можливі наслідки конфліктів;
- умінь конструктивно регулювати протиріччя й конфлікти;
- наявність навичок усунення негативних наслідків конфліктів [9].

Для вирішення конфлікту керівник повинен вміти:

1) об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася, і якщо він дійсно існує, визнати наявність конфлікту, що одразу прибирає багато негативних моментів – недомовленість, недомовки між працівниками, закулісні дії, наблизить його до вирішення;

2) відрізнити привід конфлікту від його предмета – безпосередньої причини, яка часто об'єктивно або суб'єктивно маскується;

3) визначити вид конфлікту, його стадію, виявити предмет конфлікту, мету та цілі основних учасників конфлікту;

4) встановити, якою мірою предмет розбіжностей стосується організації виробництва, праці та управління, а також особливостей ділових і особистісних відносин конфліктуючих сторін;

5) з'ясувати суб'єктивні мотиви вступу людей у конфлікт.

Для цього потрібно добре знати своїх підлеглих, їх життя, погляди, інтереси, що дасть змогу передбачити результат конфлікту, вибрати найбільш ефективні способи впливу на конфлікт[11, с.16].

Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередник – арбітр (примиритель конфлікуючих сторін).

Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займану позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації [12, с.92]. Процес урегулювання включає вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту. Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протистояння опонентів чи обмежує їхню взаємодію [12, с. 92.].

Збір даних про конфлікт відбувається у процесі всієї аналітичної роботи. Це інформація про суперечності, що є основою конфлікту, про його причини, позиції учасників, що відстоюються, про цілі, про їхні стосунки. Джерелами інформації є опоненти, їхні керівники чи підлеглі, неформальні лідери колективу, їхні друзі, свідки конфлікту, члени їхніх родин. Під час аналізу конфліктної ситуації керівникові потрібно усвідомити суть проблеми, у чому полягають суперечності між опонентами, що є об'єктом конфлікту. Паралельно з аналізом конфліктної ситуації керівник проводить її оцінювання. Оцінюється ступінь правоти опонентів, можливі результати конфлікту та його наслідки за різних варіантів розвитку. Керівник оцінює свої можливості щодо врегулювання конфлікту. Визначаються можливості опонентів і громадськості.

На ефективність врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства (третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач) [4, с.293]. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в урегулюванні конфлікту. Перший полягає в тому, що керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра [10, с.72]. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства. Основними для керівника є ролі арбітра й посередника, а додатковими — ролі третейського судді, помічника та спостерігача. Реалізація обраного способу включає окремі бесіди з опонентами, підготовку до спільного обговорення проблеми, спільну роботу з опонентами та фіксацію закінчення конфлікту. За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Осмислення своєї поведінки та переживання учасників відбувається в після конфліктний період. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості. Необхідний ширий, об'єктивний і конструктивний аналіз конфлікту з визначенням перспектив подальшого розвитку взаємодії. Задля нормалізації відносин між опонентами слід контролювати їх поведінку та при необхідності коригувати їхні вчинки.

Ще деякий час людина може мимоволі відчувати антипатію до колишнього опонента, висловлювати негативні думки про нього, навіть діяти на шкоду йому, адже негативна установка яка була сформована зникає не відразу [13, с.76]. Аналіз отриманого досвіду дозволяє керівникові осмислити свої дії в конфлікті, оптимізувати алгоритм діяльності з урегулювання конфліктів серед підлеглих.

Більшість людей вважає, що конфлікт це негативне явище, що вони не можуть керувати ним і намагаються його уникнути, коли це можливо. Але конфлікт погано піддається корекції, придбавши руйнівну силу. Це потрібно знати, і керівники і підлеглі повинні розуміти, що конфлікт збагачує життя, якщо їм правильно керувати.

Конфлікт допомагає окремому робочому колективу і організації в цілому бути в «тонусі», він дозволяє визначити, що потрібно для розвитку і вдосконалення всіх сфер діяльності. Якщо ж вміло керувати конфліктом, то він зміцнює і колектив і організацію в цілому, і допомагає виробити загальну концепцію управління як в малих, так і в найбільших організаціях.

Усвідомлення причин конфлікту, твереза критична їх оцінка, як правило, дають можливість виробити певні заходи з попередження подібних конфліктних ситуацій і вирішення тих, які вже виникли. [5, с.187].

З'ясовано що наукові підходи щодо чинників теоретико-методичних засад формування безконфліктної взаємодії в компанії мають велике різноманіття. Але в цілому зводяться до того, що визначальну роль та дії у вирішенні та профілактиці конфліктів займає керівник. Оскільки конфлікти мають як негативні так і позитивні функції, саме від керівника залежать особливості управління конфліктами в організації. Таким чином, роль керівника є дуже важливою, так як саме від нього залежить мир і злагода в колективі, його розвиток, успішність та ефективність діяльності організації. Тому головне завдання керівників будь-якого рівня повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності, що є запорукою високої ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Керівнику необхідно завжди пам'ятати, що управління конфліктом припускає не тільки регулювання протиріччя, що вже виникло, але й створення умов для його профілактики і попередження. Причому найбільшу значимість із двох зазначених завдань має профілактика.

Все вище проаналізоване дає змогу нам розробити в перспективі практичні рекомендації з опорою на отриману інформацію для того щоб визначити засоби безконфліктної взаємодії для ефективної діяльності компанії.

#### Список використаних джерел

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов.3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с
2. Березовська Л.І. Психодіагностика та корекція внутрішньо-особистісних конфліктів як умова подолання професійного вигорання у вчителів : автореф. дис. ... канд.. психол. наук : 19.00.10 «організаційна психологія, економічна психологія» / Л.І. Березовська. – К., 2013. – 19 с.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
4. Ємельяненко Л. М Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с.
5. Климентьева О. С. Причины возникновения конфликтов у профессиональной деятельности правоохранителей / О. С. Климентьева // Педагогика і психологія. – Харків, 2016. – Вип. 52. – 318 с.
6. Корольчук М. С. Теорія і практика професійного відбору / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 536 с.
7. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. – К.:МАУП, 2007. – 435 с.
8. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник / Пірен М. І. – Київ: МАУП, 2007. – 360 с.
9. Роль менеджера в процесі управління конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/).
10. Свиридюк Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів // Вісник - №4. – 2010. – С.70-75.
11. Сергієнко Т. Конфлікт в колективі і роль лідера в своєму рішенні / Т. Сергієнко // Гуманітарний бюлетень. – 2012. – С. 16-20.

12. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навчальний посібник.- К.: Центр учбової літератури, 2007. - 416 с.
13. Шеллинг Т. Стратегия конфликта. – М. : ИРИСЭН, 2007. – 366с.
14. Ярослав Л. Психологічний аналіз структури конфліктологічної компетентності /Л. Ярослав // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. – 2010. – № 1. – С. 56-62.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра псих. наук, професора  
КОРОЛЬЧУК В.М.



### Тест Томаса — типи поведінки в конфлікті (адаптований Грішиною)

Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені відповідно до двох основоположних вимірювань (кооперація і напористість):

1. *Змагання* (конкуренція) — прагнення добитися своїх інтересів в збиток іншому.
2. *Пристосування* — принесення в жертву власних інтересів ради іншого.
3. *Компроміс* — угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, що знімає виниклу суперечність.
4. *Уникнення* — відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденції до досягнення власної мети.
5. *Співпраця* — учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К.Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 думками про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, в кожній з яких респонденту пропонується вибрати ту думку, яка є найбільш типовою для характеристики його поведінки. Відповіді на питання заносяться в бланк.

**Інструкція:** Перед вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «помилкових». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти, А і В, з яких ви повинні вибрати один, більшою мірою відповідний вашим поглядам, вашій думці про себе. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно одному з варіантів (А або В) для кожного затвердження. Відповідати треба щонайшвидше.

#### Текст опитувальника

| A  | B   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| 1. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання | Аніж дискутувати з приводу того, з чим я не згідний, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося |
| 2. Я прагну знайти компромісне рішення   | Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів як іншого, так і своїх власних                             |
| 3. Як правило, я вперто намагаюся досягти свого  | Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради іншої людини  |
| 4. Я намагаюся знайти компромісне рішення  | Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини  |
| 5. Влагоджуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку                          | Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібної напруги  |
| 6. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе   | Я намагаюся досягти свого   |
| 7. Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоби з часом вирішити його остаточно         | Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоби з часом досягти успіху   |

|   |   |
|---|---|
| 8. Я, як правило, намагаюся настирливо досягти свого                          | Перш за все я намагаюся визначити, у чому суть спірних питань                             |
| 9. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла         | Я докладаю багато зусиль, щоб досягти свого   |
| 10. Я впевнено прагну досягти свого   | Я намагаюся знайти компромісне рішення  |
| 11. Перш за все я прагну чітко визначити те, у чому суть спірних питань       | Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини                                   |
| 12. Часто я уникаю позицій, які можуть викликати суперечку                    | Я даю можливість іншим у чомусь залишитися при власній думці, якщо вони йдуть на зустріч  |
| 13. Я пропоную середню позицію  | Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму   |
| 14. Висловлюючи свою точку зору, я цікавлюся думкою про неї інших             | Я намагаюся довести логіку і перевагу моїх поглядів                                       |
| 15. Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки                    | Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження                                |
| 16. Я намагаюся не зачіпати почуття інших                                     | Я часто намагаюся переконати інших у перевазі моєї позиції                                |
| 17. Як правило, я наполегливо прагну досягнути свого                          | Я намагаюся зробити все, аби уникнути непотрібної напруженості                            |
| 18. Якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість наполягти на своєму | Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він йде мені на зустріч                |
| 19. Перш за все я намагаюся визначити, в чому суть усіх спірних питань        | Я намагаюся відкласти спірні питання з тим, щоби з часом вирішити їх                      |
| 20. Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності                           | Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох                        |
| 21. При переговорах я намагаюся бути уважним до іншого                        | Завжди схильюся до прямого обговорення проблеми   |
| 22. Я намагаюся знайти компроміс між своєю і чужою позиціями                  | Я відстоюю свою позицію   |
| 23. Як правило, я турбуюся про те, щоб задовільнити бажання кожного           | Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання |
| 24. Якщо позиція іншого видається йому важливою, я намагаюся поступитись      | Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс   |
| 25. Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань               | Проводячи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів                        |
| 26. Як правило, я пропоную компромісну позицію                                | Я майже завжди прагну задовільнити інтереси кожного з нас                                 |
| 27. Я прагну уникнути суперечок   | Якщо це принесе іншій людині щастя, я дам їй можливість відстояти свою позицію            |
| 28. Я наполегливо прагну домогтися свого                                      | Улагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого                                    |
| 29. Я пропоную середню позицію  | Думаю, що не завжди варто хвилюватися, якщо виникають розбіжності                         |
| 30. Я намагаюся не зачіпати почуття іншого.                                   | Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху        |

### Бланк опитувальника

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

### Ключ до опитувальника

1. Суперництво: 3A, 6B, 8A, 9B, 10A, 13B, 14B, 16B, 17A, 22B, 25A, 28A.
2. Співпраця: 2B, 5A, 8B, 11A, 14A, 19A, 20A, 21B, 23B, 26B, 28B, 30B.
3. Компроміс: 2A, 4A, 7B, 10B, 12B, 13A, 18B, 22A, 23A, 24B, 26A, 29A.
4. Уникнення: 1A, 5B, 6A, 7A, 9A, 12A, 15B, 17B, 19B, 20B, 27A, 29B.
5. Пристосування: 1B, 3B, 4B, 11B, 15A, 16A, 18A, 21A, 24A, 25B, 27B, 30A.

### Обробка результатів

У ключі кожна відповідь А або В дає уявлення про кількісний вираз: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь збігається з вказаним в ключі, йому привласнюється значення 1, якщо не збігається, то привласнюється значення 0. Кількість балів, набраних індивідом за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

## Дослідження комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ)

Дослідження комунікативних та організаторських схильностей (КОС) за допомогою тест-опитувальника КОЗ можна проводити і з одним досліджуваним, і з групою. Досліджуваним роздають тексти опитувальника, бланки для відповідей, зачитується інструкція.

**Інструкція:** «Запропонований вам тест містить 40 питань. Прочитайте їх та дайте відповіді на всі питання за допомогою бланка. На бланку надруковані номери питань. Якщо ваша відповідь на питання позитивна, тобто ви погоджуєтесь з тим, про що запитують у питанні, то на бланку відповідний номер обведіть кружечком. Якщо ваша відповідь негативна, тобто ви не погоджуєтесь, то відповідний номер закресліть. Слідкуйте, щоб номер питання і номер у бланку для відповідей співпадали. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не задумуйтесь над деталями. Не слід витрачати багато часу на роздуми, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання вам буде важко відповісти. Тоді намагайтесь дати ту відповідь, якій ви надаєте перевагу. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова та узгоджуйте свої відповіді з ними. Відповідаючи на питання, не прагніть створити заздалегідь приємне враження. Важлива ваша відвертість при відповіді».

### Опитувальник

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх знайомих до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, яку завдали вам хтось із приятелів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що склалась?
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатись громадською роботою?
7. Чи вірно, що вам приємніше та простіше проводити час з книжками або з якими-небудь іншими справами, ніж з людьми?
8. Якщо виникли які-небудь завади у здійсненні ваших намірів, то чи легко відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
10. Чи любите ви придумувати та організовувати зі своїми приятелями різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатись у нову для вас компанію?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви добитися, щоб ваші приятелі, колеги діяли у відповідності з вашою думкою?
15. Чи важко ви адаптуєтесь у новому колективі?

16. Чи вірно, що у вас не буває конфліктів з колегами з причини невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитись та поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі люди і чи хочеться вам побути одному?
20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь при незнайомих умовах?
21. Чи подобається вам постійно знаходитись серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи зазнаєте ви почуття утруднення, незручності, якщо прийдеться проявити ініціативу, щоб познайомитись з новою людиною?
24. Чи правда, що ви стомлюєтесь від частого спілкування з приятелями?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що стосуються інтересів ваших друзів, знайомих?
27. Чи правда, що ви почуваете себе невпевнено серед малознайомих людей?
28. Чи вірно, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому компанію?
30. Чи брали ви участь у громадській роботі в школі?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте себе невимушено, попавши у незнайому вам компанію?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе достатньо впевненим та спокійним, коли потрібно говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи вірно, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви потрапляєте у центр уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви соромитесь, почуваетесь незручно при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх приятелів?

Бланк для відповідей являє собою чотири колонки з цифрами, що означають номери питань та пронумеровані від 1 до 40 у певному порядку, точно такому, як на зразку.

Якщо досліджуваних було декілька, то при необхідності бланки підписують на зворотній стороні.

### Обробка результатів

Мета обробки результатів — отримання індексів комунікативних та організаторських здібностей. Для цього відповіді досліджуваного зіставляють із дешифратором і підраховують кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями. У дешифраторі враховується за рядками розташування номерів питань у бланку для відповідей.

|   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 5 | 9  | 13 | 17 | 21 | 25 | 29 | 33 | 37 |
| 2 | 6 | 10 | 14 | 18 | 22 | 26 | 30 | 34 | 38 |
| 3 | 7 | 11 | 15 | 19 | 23 | 27 | 31 | 35 | 39 |
| 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | 24 | 28 | 32 | 36 | 40 |

### Дешифратор

| Схильності      | Відповіді                |                          |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|
|                 | позитивні                | негативні                |
| Комунікативні   | номера питань 1-го рядка | номера питань 2-го рядка |
| Організаторські | номера питань 3-го рядка | номера питань 4-го рядка |

$$K_k = \frac{K_x}{20}; \quad K_o = \frac{O_x}{20}, \text{ де}$$

$K_k$  — коефіцієнт комунікативних схильностей;

$K_o$  — коефіцієнт організаційних схильностей;

Щоб визначити рівень комунікативних та рівень організаторських здібностей, потрібно порівняти їх коефіцієнти. Коефіцієнти являють собою відношення кількості збігів відповідей тієї чи іншої схильності до максимально можливої кількості збігів, у даному випадку — до 20.

Формули для підрахунку такі:

$K_x$  та  $O_x$  — кількість співпадаючих з дешифратором відповідей, відповідно до комунікативних та організаційних схильностей.

### Аналіз результатів

У ході аналізу результатів спочатку дають оцінку рівня комунікативних та організаторських схильностей досліджуваного. Для цього користуються шкалою оцінок.

### Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

| Кк        | Ко        | Шкала оцінки |
|-----------|-----------|--------------|
| 0,10–0,45 | 0,2–0,55  | 1            |
| 0,46–0,55 | 0,56–0,65 | 2            |
| 0,56–0,65 | 0,66–0,70 | 3            |
| 0,66–0,75 | 0,71–0,80 | 4            |
| 0,75–1,00 | 0,81–1,00 | 5            |

Рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей характеризується за допомогою оцінок за шкалою наступним чином. Досліджувані, що отримали оцінку 1, — це люди з низьким рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей.

Досліджувані, що отримали оцінку 2, мають комунікативні та організаційні схильності нижче середнього рівня. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто у новій компанії, колективі, надають перевагу проводити час наодинці, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони намагаються уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Для досліджуваних з оцінкою 3 характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

Досліджувані, що отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу у спілкуванні, з задоволенням беруть участь у організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не за примусом, а згідно внутрішнім прагненням.

Досліджуваним, що отримали вищу оцінку 5, притаманний дуже високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони відчують потребу у комунікативній та організаторській діяльності і активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються у складних ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, це ініціативні люди, які віддають перевагу у важливих справах або у складній ситуації приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та досягають, щоб її сприймали інші. Вони можуть внести позитивні зміни у незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, настійливі у діяльності, яка їх

приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу у комунікації та організаційній діяльності.

Комунікативні та організаторські схильності являють собою важливий компонент та передумови розвитку здібностей у тих видах діяльності, які пов'язані зі спілкуванням з людьми, з організацією колективної роботи. Вони є важливою ланкою у розвитку педагогічних здібностей.

Бажання займатись організаційною діяльністю та спілкуватись з людьми залежить і від змісту відповідних форм активності, і від типологічних особливостей самої особистості. В основному вони визначаються суб'єктивною цінністю та значущістю для людини майбутніх результатів її активності та ставлення і відношення до осіб, з якими вона взаємодіє. Це слід врахувати, складаючи рекомендації для осіб з низьким рівнем розвитку досліджуваних схильностей. Достатньо часто схильності з'являються у ході таких видів діяльності і спілкування, які спочатку людині байдужі, але по мірі включення в них стають значущими. Тут важливі власні зусилля та подолання комунікативних бар'єрів, які можливі, якщо людина ставить собі свідому мету саморозвитку.



### «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса

Інструкція для учасників дослідження. Вам запропонована 41 обставина, на кожен з яких дайте відповідь «ТАК» чи «НІ».

|       | Текст опитувальника   |     |    |
|-------|---|-----|----|
| № з/п | Твердження  | ТАК | НІ |
| 1     | Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час                   |     |    |
| 2     | Я легко роздратовуюсь, коли відчуваю, що не можу на всі 100 % виконати завдання                             |     |    |
| 3     | Коли працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту  |     |    |
| 4     | Коли виникає проблемна ситуація, я часто приймаю рішення одним з останніх                                   |     |    |
| 5     | Коли в мене два дні поспіль нема справи, я втрачаю спокій   |     |    |
| 6     | В деякі дні мої успіхи нижче за середній показник   |     |    |
| 7     | До себе я суворіший, ніж стосовно інших людей   |     |    |
| 8     | Я більш доброзичливий, ніж інші   |     |    |
| 9     | Коли відмовляюся від важкого завдання, пізніше суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домогся б успіху |     |    |
| 10    | У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку   |     |    |

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
| 11 | Старанність — це не основна моя риса  |  |  |
| 12 | Мої досягнення в праці не завжди однакові                                       |  |  |
| 13 | Мене більше приваблює інша робота, ніж та, де я зайнятий                        |  |  |
| 14 | Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала  |  |  |
| 15 | Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною                             |  |  |
| 16 | Перешкоди роблять мої рішення більш твердими, стійкими                          |  |  |
| 17 | У мене легко викликати честолюбство   |  |  |
| 18 | Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно                                |  |  |
| 19 | Під час роботи я не розраховую на допомогу інших                                |  |  |
| 20 | Іноді я відкладаю те, що мав зробити зараз                                      |  |  |
| 21 | Потрібно покладатися тільки на самого себе                                      |  |  |
| 22 | В житті мало речей більш важливих, ніж гроші                                    |  |  |
| 23 | Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю |  |  |
| 24 | Я менш честолюбний, ніж багато інших  |  |  |
| 25 | Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу                 |  |  |
| 26 | Коли я налаштований на роботу, я роблю її більш кваліфіковано, ніж інші         |  |  |
| 27 | Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати   |  |  |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 28 | Коли в мене немає справ, я ніяковію  |  |  |
| 29 | Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим                             |  |  |
| 30 | Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюсь робити це якнайкраще                        |  |  |
| 31 | Мої друзі іноді вважають мене ледачим  |  |  |
| 32 | Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег  |  |  |
| 33 | Безглуздо протидіяти волі керівника  |  |  |
| 34 | Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати   |  |  |
| 35 | Коли щось не вдається, я нетерплячий   |  |  |
| 36 | Я зазвичай мало зважаю на свої досягнення  |  |  |
| 37 | Коли я працюю разом з іншими людьми, моя робота дає вагоміші результати, ніж в інших           |  |  |
| 38 | Чимало з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця   |  |  |
| 39 | Я заздрю людям, які не завантажені роботою   |  |  |
| 40 | Я не заздрю тим, хто прагне влади і високих посад  |  |  |
| 41 | Коли я певен, що стою на вірному шляху, для доведення своєї правоти я готовий піти на крайнощі |  |  |

«Ключ»

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді «ТАК» па питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви також отримуєте по 1 балу за відповіді «НІ» па питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді па питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Порахуйте суму набраних балів.

Інтерпретація результатів:

Від 1 до 10 балів — *низький рівень мотивації до успіху.*

Від 11 до 16 балів — *середній рівень мотивації до успіху.*

Від 17 до 20 балів — *помірно високий рівень мотивації до успіху.*

Понад 21 бал — *дуже високий рівень мотивації до успіху.*

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюється невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто великому рівню ризику.

Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання па успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більш, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі надії на нього, притаманно уникати великого ризику.

Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху — досягнення мети.

## Дослідження вольової саморегуляції (Т. Пашукова)

**Мета дослідження:** визначити рівень розвитку рольової саморегуляції.

Дослідження вольової саморегуляції за допомогою тесту-опитувальника проводиться або з одним досліджуваним, або з групою. Щоб забезпечити незалежні відповіді, кожен отримує текст опитувальника, бланк для відповідей, на якому надруковані номери питань і поряд із ними графа для відповідей.

**Інструкція:** «Вам пропонується тест, який містить 30 тверджень. Уважно прочитайте кожне і вирішіть, правильне чи неправильне це твердження щодо Вас. Якщо правильне, то на аркуші для відповідей проти номера цього твердження поставте знак "плюс" (+), а якщо неправильне — "мінус" (-).

### Тест

1. Якщо щось не клеїться, у мене нерідко з'являється бажання залишити цю справу.
2. Я не покидаю своїх планів і справ, навіть якщо доведеться обирати між ними і приємною компанією.
3. Мені неважко стримати спалах гніву, якщо це необхідно.
4. Зазвичай я зберігаю спокій в очікуванні приятеля, який запізнюється.
5. Мене важко відволікти від розпочатої роботи.
6. Мене сильно вибиває з колії фізичний біль.
7. Я завжди намагаюсь вислухати співрозмовника не перебиваючи, навіть якщо йому не терпиться заперечити.
8. Я завжди «гну» свою лінію.
9. Якщо потрібно, я можу не спати впродовж ночі (наприклад, робота, чергування) і весь наступний день бути в «хорошій формі».
10. Мої плани дуже часто перекреслюють зовнішні обставини.
11. Я вважаю себе терплячою людиною.
12. Мені не просто примусити себе холонокровне спостерігати за видовищем, яке хвилює.
13. Мені рідко вдається примусити себе продовжити роботу після серії образливих невдач.
14. Якщо я ставлюсь до когось погано, мені важко приховати це.
15. Я можу зайнятись своїми справами при незручних та невідповідних обставинах, якщо це необхідно.
16. Мені сильно ускладнює роботу усвідомлення того, що її необхідно обов'язково зробити до певного терміну.
17. Вважаю себе рішучою людиною.
18. Фізичну втому я переносю легше, ніж інші.
19. Краще почекати ліфт, який шойно поїхав, ніж підніматися сходами.
20. Зіпсувати настрій мені не так просто.
21. Іноді якась дрібниця охоплює мої думки, не дає спокою, і я ніяк не можу від неї відчепитися.
22. Мені важче зосередитись на завданні або роботі, ніж іншим.
23. Пересперечати мене важко.
24. Я завжди прагну закінчити розпочаті справи.
25. Мене легко відволікти від справ.

26. Я іноді помічаю, що намагаюсь досягти свого всупереч обставинам.  
 27. Люди часом заздрять моєму терпінню і ретельності.  
 28. Мені важко зберегти спокій у стресовій ситуації.  
 29. Я помічаю, що під час монотонної роботи несвідомо починаю змінювати спосіб дії, навіть якщо це призводить до погіршення результатів.  
 30. Мене, зазвичай, сильно дратує, коли «перед носом» зачинаються дверцята транспорту або ліфта, який від'їжджає.

### Обробка результатів

Мета обробки результатів — визначення величин індексів вольової саморегуляції за пунктами загальної шкали (В) й індексів за субшкалами «настирливість» (Н) і «самоконтроль» (С).

Кожен індекс — це сума балів, отримана при підрахунку збігів відповідей досліджуваного з ключем загальної шкали або субшкали.

В опитувальнику шість маскувальних тверджень, тому загальний сумарний бал за шкалою «В» має перебувати у діапазоні від 0 до 24, за субшкалою «настирливість» — від 0 до 16 і за субшкалою «самоконтроль» — від 0 до 13.

### Ключ для підрахунку індексів вольової саморегуляції

|                 |   |
|-----------------|---|
| Загальна шкала  | 1-, 2+, 3+, 4+, 5+,6-, 7+, 9+, 10-, 11+, 13-, 14-, 16-, 17+,18+, 20+, 21-, 22-, 24+, 25-, 27+,28-, 29-, 30- |
| «Настирливість» | 1-, 2+, 5+, 6 -, 9+, 10 -,11+, 13-, 16-, 17+, 18+, 20+, 22-,24+, 25-, 27+                                   |
| «Самоконтроль»  | 3+, 4+, 5+, 7+, 13-,14-, 16-, 21-, 24+, 27+, 28-,29-, 30-   |

### Аналіз результатів

У загальному вигляді під рівнем вольової саморегуляції мають на увазі міру володіння власною поведінкою у різних ситуаціях, здатність свідомо управляти своїми діями, станами та спонуканнями.

Рівень розвитку вольової саморегуляції може бути охарактеризований в цілому й окремо за такими властивостями характеру як настирливість і самоконтроль.

Рівні вольової саморегуляції визначаються у зіставленні з середніми значеннями кожної шкали. Якщо вони становлять більшу половину максимально можливої суми збігів, то цей показник відображає високий рівень розвитку загальної саморегуляції, настирливості або самоконтролю. Для шкали «В» ця величина дорівнює 12, для шкали «Н» — 8, для шкали «С» — 6.

Високий бал за шкалою «В» притаманний особам емоційно зрілим, активним, незалежним, самостійним. Для них характерний спокій, впевненість у собі, стійкість намірів, реалістичність поглядів, розвинене почуття власного обов'язку. Як правило, вони добре рефлексують особисті мотиви, планомірно реалізують наміри, вміють розподіляти зусилля і здатні контролювати свої вчинки; їм властива виражена соціально-позитивна спрямованість. Іноді можливе зростання внутрішньої напруженості, пов'язаної із прагненням проконтролювати кожен нюанс власної поведінки і тривогою з приводу її спонтанності.

Низький бал спостерігається у людей чуттєвих, емоційно нестійких, ранимих, невпевнених у собі. Рефлексивність у них невисока, а загальний фон активності, як правило, знижений, їм властива іпульсивність і нестійкість намірів. Це може бути пов'язано як із

незрілістю, так і з вираженою витонченістю натури, яка не підкріплена здатністю до рефлексії і самоконтролю.

Субшкала «настирливість» характеризує силу намірів людини — її прагнення до завершення розпочатої справи. На позитивному полюсі — діяльні, працездатні люди, які активно прагнуть виконати заплановане, їх мобілізують перепони на шляху до мети, але відволікають альтернативи та спокуси, головна їх цінність — розпочата справа. Таким людям притаманні повага до соціальних норм, прагнення повністю підпорядкувати їм власну поведінку. У крайньому разі можлива втрата гнучкості поведінки, поява маніакальних тенденцій. Низькі значення за цією шкалою свідчать про підвищену лабільність, невпевненість, імпульсивність, які можуть призводити до непослідовності і навіть хаотичної поведінки. Знижений фон активності і працездатності, як правило, компенсується у таких осіб підвищеною чутливістю, гнучкістю, винахідливістю, а також тенденцією до вільної трактовки соціальних норм.

Субшкала «самоконтроль» відображає рівень вільного контролю емоційних реакцій і станів. Високий бал за субшкалою набирають люди емоційно стійкі, які добре володіють собою у різних ситуаціях. Для них притаманний внутрішній спокій, впевненість у собі, які звільняють від страху перед невідомим, підвищують готовність до сприйняття нового, неочікуваного і, як правило, поєднуються зі свободою вчинків, тенденцій до новаторства і радикалізму. Прагнення до постійного самоконтролю, надмірне свідоме обмеження спонтанності може призвести до підвищення внутрішньої напруженості, переваги постійного занепокоєння і втоми.

На іншому полюсі цієї субшкали — спонтанність і імпульсивність, поєднані з образливістю і наданням переваги традиційним поглядам, відгороджують людину від інтенсивних переживань та внутрішніх конфліктів, сприяють незворушному фону настрою.

Соціальна бажаність високих показників за шкалою неоднозначна. Високі рівні розвитку вольової саморегуляції можуть бути пов'язані з проблемами в організації життєдіяльності і відносинах із людьми. Часто вони відображають появу дезадаптивних рис і форм поведінки. Низькі рівні настирливості та самоконтролю у багатьох випадках виконують компенсаторні функції, проте також свідчать про порушення у розвитку властивостей особистості, її вміння будувати свої відносини з іншими людьми й адекватно реагувати на різноманітні ситуації.

Отримавши інформацію про усвідомлювані особливості саморегуляції, можна розробити програму вдосконалення, зазначивши ті риси, які насамперед потребують розвитку або корекції.

## Методика визначення емоційної спрямованості особистості

**Інструкція до тесту:** Прочитайте наведені нижче твердження та оберіть один з варіантів відповіді “безумовно, так“, “мабуть, так“, “мабуть, ні“, “безумовно, ні“. Обравши відповідь заповніть матрицю банку.

### Тестовий матеріал:

1. Я часто турбуюсь за близьких друзів.
2. Відчуваю потребу ділитися з іншими людьми своїми думками і переживаннями.
3. Мені дуже приємно, коли всі звертають на мене увагу.
4. Для мене завжди важливо досягти успіху в роботі.
5. Я люблю гострі відчуття.
6. Я охоче відвідав би яке-небудь нове, невідоме місце.
7. Я відчуваю велику радість, самостійно вирішивши важку проблему.
8. Люблю солодке і красиве відчуття, яке виникає під впливом віршів і музики.
9. Надаю перевагу простим утіхам (смачно поїсти, солодко поспати).
10. Люблю займатися колекціонуванням.
11. Хочу приносити людям радість і щастя.
12. Для мене важливим є схвалення оточуючих.
13. Приємно відчувати перевагу над суперником.
14. Я захоплююсь будь-якою роботою, яку виконую.
15. Охоче йду на ризик.
16. Інколи мені здається, що повинно щось статися незвичайне.
17. Люблю розбиратися в причинах подій, явищ.
18. Я можу прийти в захоплення від краси природи.
19. Люблю стан спокою і свободи від обов'язків.
20. Радію, коли поповнюю свою колекцію.
21. Я завжди шкодую невдач.
22. Я не зміг би обійтись без друзів.
23. Я можу піти на будь-що, лиш би завоювати визнання оточуючих.
24. Приємно почувати, що день пройшов дарма.
25. Я людина рішуча.
26. Я люблю все таємниче і незвичне.
27. Прагну приводити свої знання в систему.
28. Твори мистецтва можуть зворушити мене до сліз.
29. Люблю приємно, бездумно проводити час.
30. Люблю щось купляти.
31. Радію, коли хто-небудь досягає успіху.
32. Серед моїх рідних і знайомих є люди, від яких я у захваті.
33. Я самолюбивий.
34. Я відчуваю радісне збудження і душевне підняття, коли робота йде добре.
35. Я люблю долати небезпеки.



36. Іноді мене кличе далечінь.
37. Я люблю читати про наукові відкриття, пошуки і знахідки.
38. Я відчуваю насолоду, слухаючи улюблену музику.
39. Я схильний до лінощів.
40. Я люблю розглядати свою колекцію.
41. Я прагну допомагати людям.
42. Я почуваю велику вдячність до людей, які роблять мені приємне.
43. Мені хочеться якомога швидше взяти реванш при невдачах.
44. Мій настрій піднімається від усвідомлення того, що робота виконана сумлінно.
45. Азарт, спортивна злість покращують результати моєї діяльності.
46. Я люблю мріяти.
47. Найбільш приємне відчуття - радість відкриття істини, почуття близькості рішення.
48. Я відчуваю почуття піднесення при зустрічі з прекрасним.
49. Мені хотілось би жити безтурботно і спокійно.
50. Я неохоче розлучаюсь із своїми речами.

*Матриця бланку відповідей*

|    |    |     |    |    |    |     |      |    |    |
|----|----|-----|----|----|----|-----|------|----|----|
| 1  | 2  | 3   | 4  | 5  | 6  | 7   | 8    | 9  | 10 |
| 11 | 12 | 13  | 14 | 15 | 16 | 17  | 18   | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23  | 24 | 25 | 26 | 27  | 28   | 29 | 30 |
| 31 | 32 | 33  | 34 | 35 | 36 | 37  | 38   | 39 | 40 |
| 41 | 42 | 43  | 44 | 45 | 46 | 47  | 48   | 49 | 50 |
| I  | II | III | IV | V  | VI | VII | VIII | IX | X  |

**Ключ|джерело|**

Відповіді оцінюються за шкалою: “безумовно, так” - 2 бали; “мабуть, так” - 1 бал; “мабуть, ні” - 0 балів; “безумовно, ні” - мінус 2 бали.

**Обробка результатів.**

Підрахуйте бали за видами направленості, визначивши свою педагогічну направленість.

|   |                   |
|---|-------------------|
| I. Альтруїстична спрямованість.                                 | 1, 11, 21, 31, 41 |
| II. Комунікативна спрямованість.                                | 2, 12, 22, 32, 42 |
| III. Глорична спрямованість – на самоствердження                | 3, 13, 23, 33, 43 |
| IV. Практична спрямованість.                                    | 4, 14, 24, 34, 44 |
| V. Пугнічна спрямованість - задоволення від подолання небезпеки | 5, 15, 25, 35, 45 |

|  |                    |
|--|--------------------|
| VI. Романтична спрямованість.                                | 6, 16, 26, 36, 46  |
| VII. Гностична спрямованість.                                | 7, 17, 27, 37, 47  |
| VIII. Естетична спрямованість.                               | 8, 18, 28, 38, 48  |
| IX. Гедоністична (на отримання задоволення) спрямованість.   | 9, 19, 29, 39, 49  |
| X. Акізитивна спрямованість на колекціонування, накопичення. | 10, 20, 30, 40, 50 |

## Додаток Ж

**Тест Кеттелла (16 RF-опитувальник)**

Даний тест універсальний, практичний, дає багатогранну інформацію про індивідуальність. Він містить 105 запитань. Час дослідження коливається від 20 до 50 хвилин. Методика може застосовуватися як у групі, так і індивідуально, як у блоці з іншими методиками, так і самостійно.

Вік досліджуваного з 14 років.

**Інструкція.** Перед вами ряд запитань, які допоможуть визначити деякі властивості вашої особистості. Тут не може бути "правильних" чи "неправильних" відповідей. Люди різні, і кожен може висловити свою думку. Намагайтеся відповідати щиро і точно.

Відповідаючи на кожне запитання, ви повинні вибрати одну з трьох запропонованих відповідей - ту, яка найбільшою мірою відповідає вашим поглядам, вашій думці про себе. Відповідати необхідно таким чином: у відповідній клітинці у бланку відповідей поставте "+" (ліва клітинка відповідає відповіді "а", середня - "в", а клітинка справа - відповіді "с").

**Відповідаючи на запитання, пам'ятайте такі чотири правила:**

- 1) не потрібно багато часу витратити на обдумування відповідей. Давайте ту відповідь, яка першою спаде вам на думку;
- 2) намагайтеся не дуже часто давати проміжні, невизначені відповіді типу "не знаю", "дещо середнє" і т.п.;
- 3) обов'язково відповідайте на всі запитання по черзі, нічого не пропускаючи;
- 4) відповідайте чесно і щиро.

**Тестовий матеріал**

1. Я думаю, що моя пам'ять тепер краща, ніж була раніше,
  - а) так;
  - в) важко відповісти;
  - с) ні.
2. Я б цілком міг жити один, далеко від людей,
  - а) так;
  - в) іноді;
  - с) ні.
3. Якби я сказав, що небо знаходиться "знизу" і що зимою "спекотно", я мусів би назвати злочинця:
  - а) бандитом;
  - в) святим;
  - с) хмарою.
4. Коли я лягаю спати, я:
  - а) засинаю швидко;
  - в) засинаю не дуже швидко;
  - с) засинаю з труднощами.
5. Якщо б я вів автомобіль по дорозі, де багато інших машин, я волів би:
  - а) пропустити вперед більшість машин;
  - в) не знаю;
  - с) обігнати всі машини, які йдуть попереду.
6. У компанії я дозволяю іншим жартувати і розповідати будь-які історії,
  - а) так;
  - в) іноді;
  - с) ні.
7. Мені важливо, щоб у всьому, що мене оточує, не було безладу,
  - а) вірно;
  - в) важко сказати;

- с) невірно.
8. Більшість людей, з якими я буваю в компаніях, без сумніву, раді мене бачити.
- а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
9. Я б скоріш за все займався:
- а) фехтуванням і танцями;  
в) важко сказати;  
с) боротьбою і баскетболом.
10. Мене тішить, що те, що люди роблять, зовсім не схоже на те, що вони потім розповідають про це.
- а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
11. Читаючи про яку-небудь подію, я цікавлюся всіма подробицями,
- а) завжди;  
в) іноді;  
с) рідко.
12. Коли друзі кепкують з мене, я зазвичай сміюся разом з усіма і зовсім не ображаюся.
- а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
13. Якщо мені хто-небудь нагрубіянить, я можу швидко забути про це.
- а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
14. Мені більше подобається вигадувати нові способи виконання якої-небудь роботи, ніж дотримуватися випробуваних прийомів.
- а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
15. Коли я планую що-небудь, то переважно роблю це самостійно, без чисієь допомоги.
- а) вірно;  
в) іноді;  
с) ні.
16. Я думаю, що менш чутливий і легкозбудливий, ніж більшість людей,
- а) вірно;  
в) важко відповісти;  
с) невірно.
17. Мене дратують люди, які не можуть швидко прийняти рішення,
- а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
18. Іноді, хоча і короткочасно, у мене виникало почуття роздратованості стосовно моїх батьків.
- а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.
19. Я скоріше розкрив би свої таємні думки:
- а) моїм хорошим друзям;  
в) не знаю;  
с) своєму щоденнику.
20. Я думаю, що слово, протилежне за змістом слову "неточний", - це:
- а) недбалий;  
в) старанний;  
с) приблизний.

21. У мене завжди вистачає енергії, коли мені це необхідно,  
а) так;  
в) важко сказати;  
с) ні.
22. Мене більше дратують люди, які:  
а) своїми грубими жартами змушують людей червоніти;  
в) важко відповісти;  
с) створюють незручності для мене, запізнюючися на домовлену зустріч.
23. Мені дуже подобається запрошувати гостей і розважати їх.  
а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
24. Я думаю, що:  
а) не все треба робити однаково ретельно;  
в) важко сказати;  
с) будь-яку роботу необхідно виконувати ретельно, якщо ви за неї взялися.
25. Мені завжди доводиться долати ніяковість (хвилювання),  
а) так;  
в) можливо;  
с) ні.
26. Мої друзі частіше:  
а) радяться зі мною;  
в) роблять те й інше порівну;  
с) дають мені поради.
27. Якщо приятель обманює мене в дрібницях, я скоріше волю зробити вигляд, що не помітив цього, ніж викрити його.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
28. Мені подобається товариш:  
а) інтереси якого мають діловий і практичний характер;  
в) не знаю;  
с) який відрізняється глибоко продуманими поглядами на життя.
29. Я не можу байдуже слухати, як інші люди висловлюють ідеї, протилежні тим, в які твердо вірили.  
а) вірно;  
в) важко відповісти;  
с) невірно.
30. Мене хвилюють мої колишні вчинки і помилки,  
а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.
31. Якщо б я однаково добре вмів й те, і інше, то я б надавав перевагу:  
а) грі в шахи;  
в) важко сказати;  
с) грі в городки.
32. Мені подобаються комунікабельні, компанійські люди,  
а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.
33. Я настільки обережний і практичний, що зі мною трапляється менше неприємних несподіванок, ніж з іншими людьми.  
а) так;  
в) важко сказати;  
с) ні.

34. Я можу забути про свої турботи і обов'язки, коли це необхідно,  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
35. Мені буває важко визнати, що я неправий,  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
36. На підприємстві мені було б цікавіше:  
а) працювати з машинами, механізмами і брати участь в основному виробництві;  
в) важко сказати;  
с) розмовляти з людьми, займатися суспільною працею.
37. Яке слово не пов'язане з двома іншими?  
а) кішка;  
в) близько;  
с) сонце.
38. Те, що деякою мірою відволікає мою увагу:  
а) дратує мене;  
в) трохи непокоїть;  
с) не турбує мене зовсім.
39. Якщо б у мене було багато грошей, то я:  
а) потурбувався б про те, щоб не викликати до себе заздрощів;  
в) не знаю;  
с) жив би, не відмовляючи собі ні в чому.
40. Найгірше покарання для мене:  
а) важка робота;  
в) не знаю;  
с) бути закритим на самоті.
41. Люди повинні більше, ніж вони роблять це тепер, вимагати дотримання законів моралі.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
42. Мені говорили, що в дитинстві я був:  
а) спокійним і любив залишатися один;  
в) не знаю;  
с) жвавим і непосидючим.
43. Мені подобалася б практична щоденна робота з різним устаткуванням і машинами.  
а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.
44. Я думаю, що більшість свідків говорять правду, навіть якщо це нелегко для них.  
а) так;  
в) важко сказати;  
с) ні.
45. Іноді я не наважуюся впроваджувати в життя свої ідеї, тому що вони здаються мені нездійсненними.  
а) вірно;  
в) важко відповісти;  
с) невірно.
46. Я намагаюся сміятися над жартами не так голосно, як це робить більшість людей.  
а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
47. Я ніколи не почуваю себе таким нещасним, що хочеться плакати,  
а) вірно;  
в) не знаю;

с) невірно.

48. У музиці я насолоджуюся:

а) маршами у виконанні військових оркестрів;

в) не знаю;

с) скрипічним соло.

49. Я б скоріше волів провести два літні місяці:

а) у селі з одним або двома товаришами;

в) важко сказати;

с) очолити групу в туристичному таборі.

50. Зусилля, витрачені на складання планів:

а) ніколи не зайві;

в) важко сказати;

с) не варті цього.

51. Необмірковані вчинки і вислови моїх приятелів на мою адресу не ображають і не засмучують мене.

а) вірно;

в) не знаю;

с) невірно.

52. Коли мені все вдається, я вважаю ці справи легкими,

а) завжди;

в) іноді;

с) рідко.

53. Я волів би скоріше працювати:

а) в установі, де мені необхідно було б керувати людьми і весь час бути серед них;

в) важко відповісти;

с) архітектором, який у тихій кімнаті розробляє свій проект.

54. Будинок так відноситься до кімнати, як дерево:

а) до лісу;

в) до рослин;

с) до листя.

55. Те, що я роблю, у мене не виходить:

а) рідко;

в) іноді;

с) часто.

56. В більшості справ я:

а) надаю перевагу ризику;

в) не знаю;

с) волію діяти напевно.

57. Імовірно, деякі люди вважають, що я занадто багато говорю,

а) скоріше це так;

в) не знаю;

с) думаю, що ні.

58. Мені більше подобається людина:

а) великого розуму, навіть якщо вона ненадійна і непостійна;

в) важко сказати;

с) із середніми здібностями, але яка вміє протистояти різним спокусам.

59. Я приймаю рішення:

а) швидше, ніж інші люди;

в) не знаю;

с) повільніше, ніж більшість людей.

60. На мене велике враження справляють:

а) майстерність та витонченість;

в) важко сказати;

с) сила і міць.

61. Я вважаю, що я людина, схильна до співробітництва,

а) так;

- в) інколи;  
с) ні.
62. Мені більше подобається розмовляти з людьми витонченими, вишуканими, ніж з відвертими і прямолінійними.  
а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.
63. Я волію:  
а) вирішувати питання, які стосуються особисто мене, сам;  
в) важко відповісти;  
с) радитися з моїми друзями.
64. Якщо людина не відповідає відразу ж, після того як я що-небудь сказав їй, то я відчуваю, що, мабуть, сказав якусь дурницю.  
а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
65. У шкільні роки я здебільшого отримував знання:  
а) на уроках;  
в) важко сказати;  
с) читаючи книжки.
66. Я уникаю суспільної роботи і пов'язаної з цим відповідальності,  
а) вірно;  
в) іноді;  
с) невірно.
67. Коли питання, яке необхідно вирішити, дуже важке і потребує від мене багато зусиль, я намагаюся:  
а) зайнятися іншим питанням;  
в) важко відповісти;  
с) ще раз спробую вирішити це питання.
68. У мене виникають сильні емоції: тривога, гнів, приступи сміху і т.д. - здавалося б, без будь-якої причини.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
69. Іноді я розмірковую гірше, ніж завжди,  
а) вірно;  
в) не знаю;  
с) невірно.
70. Мені приємно зробити людині послугу, погодившись призначити зустріч з нею на час, зручний для неї, навіть якщо це не дуже зручно для мене.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
71. Я думаю, що число, яке повинно продовжити ряд 1, 2, 3, 5, 6... - це:  
а) 10;  
в) 5;  
с) 7.
72. Іноді у мене бувають нетривалі приступи нудоти і запаморочення голови без визначеної причини.  
а) так;  
в) не знаю;  
с) ні.
73. Я волію скоріше відмовитися від свого замовлення, ніж завдати офіціанту або офіціантці зайве занепокоєння.  
а) так;  
в) іноді;



с) ні.

74. Я живу нинішнім днем більшою мірою, ніж інші люди,

- а) вірно;
- в) важко сказати;
- с) невірно.

75. На вечірці мені подобається:

- а) брати участь у цікавій розмові;
- в) важко відповісти;
- с) дивитися, як люди відпочивають, і просто відпочивати самому.

76. Я висловлюю свою думку незалежно від того, скільки людей можуть її почути.

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

77. Якщо б я міг перенестися в минуле, то найбільше хотів би зустрітися з:

- а) Колумбом;
- в) не знаю;
- с) Пушкіним.

78. Я змушений стримувати себе від того, щоб не ладнати чужі справи,

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

79. Працюючи в магазині, я волів би:

- а) оформлювати вітрини;
- в) не знаю;
- с) бути касиром.

80. Якщо люди погано про мене думають, я не намагаюся переконати їх і продовжую робити так, як вважаю за потрібне:

- а) так;
- в) важко сказати;
- с) ні.

81. Якщо я бачу, що мій давній товариш сторониться мене, я зазвичай:

- а) зразу ж думаю: "У нього поганий настрій";
- в) не знаю;
- с) непокоюся про те, який поганий вчинок я скоїв.

82. Всі нещастя трапляються через людей:

- а) які намагаються у все внести зміни, хоча вже існують задовільні способи вирішення цих питань;
- в) не знаю;
- с) які відкидають нові, багатообіцяючі пропозиції.

83. Я отримую велике задоволення, розповідаючи місцеві новини,

- а) так;
- в) іноді;
- с) ні.

84. Акуратні, вимогливі люди не вживаються зі мною,

- а) вірно;
- в) іноді;
- с) невірно.

85. Мені здається, що я менш дратівливий, ніж більшість людей

- а) вірно;
- в) не знаю;
- с) невірно.

86. Я легше можу не рахуватися з іншими людьми, ніж вони зі мною,

- а) вірно;
- в) іноді;
- с) невірно.

87. Буває, що вранці я не хочу ні з ким розмовляти,  
а) часто;  
в) іноді;  
с) ніколи.
88. Якщо стрілки годинника зустрічаються рівно через кожні 65 хв, відміряних на точних годинниках, то цей годинник:  
а) відстає;  
в) іде правильно;  
с) спішить.
89. Мені буває нудно:  
а) часто;  
в) іноді;  
с) рідко.
90. Люди кажуть, що мені подобається робити все своїм оригінальним способом.  
а) вірно;  
в) іноді;  
с) невірно.
91. Я вважаю, що необхідно уникати зайвих хвилювань, тому що вони стомлюють.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
92. Вдома у вільний час я:  
а) розмовляю і відпочиваю;  
в) важко відповісти;  
с) займаюся цікавими справами.
93. Я невпевнено і обережно ставлюся до зав'язування дружніх стосунків із новими людьми.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
94. Я вважаю, що те, що люди говорять віршами, можна так само виразити прозою:  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
95. Я підозрюю, що люди, з якими я перебуваю в дружніх стосунках, можуть виявитися зовсім не друзями за моєю спиною.  
а) так, у більшості випадків;  
в) іноді;  
с) ні, рідко.
96. Я думаю, що навіть найдраматичніші події уже через рік не залишать у моїй душі ніякого сліду.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
97. Я думаю, що було б цікавіше стати:  
а) натуралістом і працювати з рослинами;  
в) не знаю;  
с) страховим агентом.
98. Я схильний до безпричинного страху і відрази щодо деяких речей, наприклад певних тварин, місць і т.д.  
а) так;  
в) іноді;  
с) ні.
99. Я люблю міркувати про те, як можна було б покращити світ,  
а) так;  
в) важко сказати;

с) ні.

100. Я надаю перевагу іграм:

а) де потрібно грати в команді або мати партнера;

в) не знаю;

с) де кожний грає за себе.

101. Вночі мені сняться фантастичні або абсурдні сни.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

102. Якщо я залишаюся в будинку один, то через деякий час відчуваю тривогу і страх.

а) так;

в) іноді;

с) ні.

**103. Я можу своїм дружнім ставленням ввести людей в оману, хоча насправді вони мені не подобаються.**

а) так;

в) іноді;

с) ні.

**104. Яке слово не співвідноситься з двома іншими?**

а) думати;

в) бачити;

с) слухати.

**105. Якщо мати Марії є сестрою батька Олександра, то ким є Олександр по відношенню до батька Марії?**

а) двоюрідним братом;

в) племінником;

с) дядьком

### Оцінювання і аналіз результатів

Відповіді заносяться у спеціальний опитувальний бланк, а потім обраховуються за допомогою спеціального ключа. Відповідність з ключем відповідей "а" і "с" оцінюється 2 балами, відповідей "в" - 1 балом. Виключенням є фактор В - тут будь-яка відповідність відповіді з ключем дає 1 бал. Сума балів за кожною групою запитань дає в результаті значення фактора. Таким чином, максимальна оцінка за кожним фактором - 12 балів, за фактором В - 8 балів, мінімальна - 0 балів.

На основі якісного і кількісного аналізу змісту особистісних факторів і їх взаємозв'язку можуть бути виділені такі блоки факторів:

Інтелектуальні особливості — фактори В, М, Q1

Емоційно-вольові особливості - фактори С, G, I, O, Q3, Q4.

Комунікативні властивості і особливості міжособистісної взаємодії - фактори - F, H, F, E, Q2, N, L.

### Симптомо-комплекси

I+D+C - афективна поведінка;

E+ - схильність до агресії;

G- - асоціальна, аморальна поведінка;

J+ - схильність до правопорушень групового характеру;

O+Q+C-F - схильність до алкоголізації.

### Ключ до тесту

Фактор А (максимально - 12 балів) - 2) В=1, С=2; 19) А=2, В=1; 36) В=1, С=2; 53) А=2, В=1; 70) А=2, В=1; 87) В=1, С=2.

Фактор В (максимально - 8 балів) - 3) С= 1; 20) А= 1; 3 7) В=1; 54) С=1; 71) А=1; 88) С=1; 104) С=1; 105) А=1.

Фактор С - 4) А=2, В=1; 21) А=2, В=1; 38) В=1, С=2; 55) А=2, В=1; 72) В=1,02; 89) В=1,С=2.

Фактор Е - 5) В=1, С=2; 22) В=1, С=2; 39) А=2, В=1; 56) А=2, В=1; 73) В=1, С=2; 90) В=1, С=2.

Фактор F- 6) В=1, С=2; 23) А=2, В=1; 40) В=1, С=2; 57) А=2, В=1; 74) А=2, В=1; 91) В=1, С=2.

Фактор G - 7) А=2, В=1; 24) В=1, С=2; 41) А=2, В=1; 58) В=1, С=2; 75) А=2, В=1; 92) В=1, С=2.

Фактор H-8) А=2, В=1; 25) В=1, С=2; 42) В=1, 02; 59) А=2, В=1; 76) А=2, В=1; 93) А=2, В=1.

Фактор I - 9) A=2, B=1; 26) A=2, C=1; 43) B=1, C=2; 60) A=2, B=1; 77) B=1, C=2; 94) B=1, C=2.  
Фактор L - 10) A=2, B=1; 27) B=1, C=2; 44) B=1, C=2. 61) B=1, C=2; 78) A=2, B=1; 95) A=2, B=1.  
Фактор M - 11) B=1, C=2; 28) B=1, C=2; 45) B=1, C=2; 62) A=2, B=1; 79) A=2, B=1; 96) B=1, C=2.  
Фактор N - 12) B=1, C=2; 29) A=1, B=1; 46) A=1, B=2; 63) A=2, B=1; 80) B=1, C=2; 97) B=1, C=2.  
Фактор O - 13) B=1, C=2; 30) A=2, B=1; 47) B=1, C=2; 64) A=2, B=1; 81) B=1, C=2; 97) A=2, B=1.  
Фактор Q1 - 14) A=2, B=1; 31) A=2, B=1; 48) B=1, C=2; 65) B=1, C=2; 82) B=1, C=2; 99) A=1, B=1.  
Фактор Q2 - 15) A=2, B=1; 32) B=1, C=2; 49) A=2, B=1; 66) A=2, B=1; 83) B=1, C=2; 100) B=1, C=2.  
Фактор Q3 - 16) A=2, B=1; 33) A=2, B=1; 50) A=2, B=1; 68) B=1, C=2; 84) B=1, C=2; 101) B=1, C=2.  
Фактор Q4 - 27) A=2, B=1; 34) B=T, C=2; 51) B=1, C=2; 68) A=2, B=1; 85) B=1, C=2; 102) A=2, B=1.  
Фактор MD - 1) A=2, B=1; 18) B=1, C=2; 35) B=1, C=2; 52) A=2, B=1; 69) B=1, C=2; 86) B=1, C=2; 103) B=1, C=2.

## АНОТАЦІЯ

**Журба В. Л. Психологічні засади безконфліктної взаємодії з клієнтами компанії.**

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади виникнення конфліктних ситуацій в колективі. Зроблено аналіз позитивних та негативних функцій конфлікту. Визначено психологічні засади безконфліктної взаємодії в компанії та важливість дій керівника у вирішенні, запобіганні та профілактиці конфліктів. Обґрунтовано психодіагностичний інструментарій та концептуальну модель дослідження. Проведені дослідження на базі компанії ТОВ «БК «УКРБУД-МОНТАЖ». На основі проведених досліджень на комунікативному, мотиваційному, емоційно-вольовому та індивідуально-психологічних рівнях розроблено пропозиції, щодо профілактики конфліктів для керівників, менеджерів та працівників компанії.

**Ключові слова:** конфлікт, деструктивний конфлікт, організація, керівник, колектив, безконфліктна взаємодія, конфліктостійкість.

## ANNOTATION

**Zhurba VL Psychological principles of conflict-free interaction with the company's clients.**

In the final qualifying work the theoretical bases of occurrence of conflict situations in collective are considered. The analysis of positive and negative functions of the conflict is made. The psychological principles of conflict-free interaction in the company and the importance of the leader's actions in resolving, preventing and preventing conflicts are determined. Psychodiagnostic tools and conceptual research model are substantiated. The research was carried out on the basis of the company LLC UKRBUD-MONTAZH. Based on the conducted research at the communicative, motivational, emotional-volitional and individual-psychological levels, proposals for conflict prevention for managers, managers and employees of the company have been developed.

**Keywords:** conflict, destructive conflict, organization, leader, collective, conflict-free interaction, conflict resistance.