

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Психологічні засади ефективної взаємодії працівників підприємства»

студентки 2 курсу, 3м групи, ФЕМП
заочної форми навчання
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності «053 Психологія»

(підпис)

Брижан Ангеліна
Сергіївна

Науковий керівник
доктор психологічних наук
професор

(підпис)

Полунін Олексій
Васильович

Науковий консультант
кандидат педагогічних наук
доцент

(підпис)

Юник Іван
Дмитрович

Керівник освітньо-професійної
програми
доктор психологічних наук,
професор

(підпис)

Корольчук Валентина
Миколаївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття трудового колективу, ролі і відносини в трудовому колективі.....	6
1.2. Поняття соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства.....	14
1.3. Сутність конфлікту та його структура. Причини виникнення конфліктів.....	18
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Організація і програма дослідження психологічних засад ефективної взаємодії працівників підприємства.....	26
2.2. Обґрунтування методик дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства ТОВ «УкрБорг».....	43
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективної взаємодії працівників на підприємстві ТОВ «УкрБорг».....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Тема психологічні засади ефективної взаємодії працівників підприємства досить актуальною в наш час, адже питання щодо виникнення конфліктів на підприємствах є досить поширеним серед суспільства. В кожній особистості рано чи пізно починають виникати конфлікти на роботі, а від цього починає страждати як особа, так і саме підприємство. Як результат погіршується продуктивність праці, оскільки працівники перестають співпрацювати разом в колективі. Саме тому, у керівника починають виникати питання: «Чому виникають конфлікти?», «Що роботи?, Як їх подолати?». Оскільки більшість людей які працюють, проводять майже третину свого життя на роботі, то від конфліктів в колективах їм нікуди не подітись.

Конфлікти є не від'ємною частиною людини, адже вони продовжують її супроводжувати протягом всього життя. Сам термін «конфлікт» походить від латинського *conflictus*, що означає боротьбу протилежних поглядів, зіткнення інтересів. Оскільки вони невід'ємною частиною людського життя, то вони безумовно потребують дослідженню. Адже необхідно вчасно залагодити конфліктну ситуацію, вміти правильно діяти, тощо.

Звісно в Україні не раз підіймалося питання, щодо виникнення конфліктів на підприємстві та взаємодії працівників в колективах. Проте більшість вчених якщо і підіймали ці питання, то лише або на рівні певних професій, або лише теоретичні основи, щодо термінів конфлікт та причин їх виникнення.

Так, зокрема С.В. Буранов вивчає міжособистісні конфлікти у військових колективах. Він вважає, що у військових колективах частіш за все виникають міжособистісні конфлікти, які виконують не лише деструктивні, а й конструктивні функції.

М.П. Вавринчук і І.Р. Корчевський, досліджуючи проблемні міжособистісні взаємодії особового складу силових структур, зазначають, що найбільша кількість випадків проблемної міжособистісної взаємодії серед військовослужбовців

строкової служби виникає у процесі виконання наступних заходів внутрішнього порядку: розміщення військовослужбовців у казармі, банно-пральне обслуговування, вживання їжі, обслуговування техніки та виконання технічних робіт.

Тобто, як можна побачити, саме питання щодо психологічних особливостей ефективної взаємодії працівників підприємства на наш погляд до кінця є не дослідженим і потребує більшого широкого дослідження, хоча і не може бути закінченим на основі даної дипломної роботи.

Дослідження даної теми допоможе краще зрозуміти роботодавцям своїх працівників, надасть можливість запобігти виникненню конфліктів, а у разі їх виникнення швидко їх подолати. Адже досить часто при виникненні конфліктних ситуацій, роботодавці діють не вірно, чим лише загострюють конфліктну ситуацію, що в подальшому негативно відображається на роботі цілого підприємства. Крім того працівникам також слід вміти правильно поводити себе в різних випадках та вміти уникати конфліктів. Отримані результати при дослідженні даної теми, допоможуть роботодавцям визначати тип людей під час прийому на роботу, для можливості кращого їх розуміння. Адже, дуже важливо знати, чи конфліктні люди працюють в колективі, чи здатні вони уникати конфліктів і т.д.

Дослідженням даного питання займалися ряд науковців, зокрема: А.С. Макаренко, М.І. Єнікєєва, С.А.Кравченко, А.Н. Лутошкин, Л.М.Корольов, В.В.Бойко, А.Г.Ковальов, В.Н.Панфьоров, А.С. Федоров, Т.Ф. Алексеенко, Л.П. Єрмалович, М.С. Мансуров.

Мета і завдання дослідження. *Метою дослідження є з'ясування психологічних засад ефективної взаємодії працівників підприємства та на їх основі розробити практичні рекомендації щодо її оптимізації на базі ТОВ «УкрБорг».*

Відповідно до мети було сформовано такі *завдання дослідження:*

1. З'ясувати поняття терміну «трудоий колектив» та «соціально-психологічного клімату»;

2. З'ясувати психологічні особливості ефективної взаємодії працівників підприємства;
3. Обґрунтувати психодіагностичний інструментарій дослідження психологічних особливостей ефективної взаємодії працівників підприємства;
4. Здійснити емпіричне дослідження ефективної взаємодії працівників трудового колективу;
5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації процесу ефективної взаємодії працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії працівників підприємства.

Предметом дослідження є психологічні засади ефективної взаємодії працівників підприємства.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано як загальнонаукові, так і спеціальні *методи дослідження*: *теоретичні*: аналіз наукової фахової літератури, узагальнення отриманої інформації; *емпіричні*: для з'ясування психологічних особливостей ефективної взаємодії працівників ТОВ «УкрБорг»; *психодіагностичні*: методика визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації (тест Томаса - Кілмена); експрес-оцінку глибини конфлікту А. М. Бандурка, С. І. Бочарова, Є. В. Землянсь; опитувальник КОС та методика визначення самоконтролю у спілкуванні тест М. Снайдера; методика діагностики професійної спрямованості Смекалова-Кучера; матричну гру «Дилема ув'язненого»; анкета «Чи конфліктна ви особистість».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше*:

- уточнені змістовно-функціональні характеристики психологічних механізмів процесу взаємодії працівників підприємства;
- удосконалено комплекс діагностичних методик дослідження, який охоплює психологічне забезпечення взаємодії працівників підприємства;
- зроблено подальший крок у розвитку системи наукових поглядів на сутність взаємодії працівників підприємства;
- одержано та конкретизовано психологічні особливості ефективної

взаємодії працівників підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження рекомендовано до використання у: вищих начальних закладах освіти України; психологами які працюють на підприємствах. Результати дослідження, висновки і розроблені практичні рекомендації впроваджені в роботу та діяльність ТОВ «УкрБорг»

Апробація результатів дослідження. Зміст та результати дослідження відображено у «Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ» за 2018 рік.

Структура і обсяг дипломної магістерської роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (71 найменування), 4-х додатків. Основний обсяг випускної кваліфікаційної роботи 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У цьому розділі висвітлюються вже відомі дані наукової літератури, які обґрунтовують актуальність проблеми, погляди дослідників різних галузей знання про конфлікти, основні ідеї й методологічні установки концепцій з цієї проблеми, що були сформульовані як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями.

Зміст наукових робіт за всіма вище зазначеними питаннями аналізується, по-перше, для оцінки стану проблеми; по-друге, аналіз здійснюється з метою обґрунтування обраної теоретико-методологічної спрямованості дослідження.

1.1. **Поняття трудового колективу, ролі і відносини в трудовому колективі.**

На кожному підприємстві чи організації, не важливо якої форми власності, завжди є свій трудовий колектив. Його основу складають об'єднання людей, адже людина - це основний елемент будь-якої соціальної групи.

«Група – це сукупність людей, об'єднаних спільністю інтересів, професій, діяльності, тощо. Від натовпу вона відрізняється тим, що натовп - це неорганізоване скупчення людей, збирище»[31, С. 157].

Колектив утворюється шляхом співпраці людей на одному підприємстві, адже їх починає об'єднувати спільна мета та ціль, вони починають вступати у відносини, досягати певної мети, в результаті цього починає утворюватися колектив.

Поняття колектив почали вживати дуже давно. Якщо звернутися до вітчизняної літератури, то можна дійти висновку, що дане поняття почали застосовувати для того, щоб якимось чином виділити об'єднання людей, яких поєднує спільна мета, інтереси, відповідальність тощо.

«Колектив – це група людей, пов'язаних стійкою, спільною та суспільно корисною діяльністю, яка передбачає наявність єдиних цілей, організації та

управління.» Трудові або іншими словами виробничі колективи займають найважливіше місце серед усіх ланок. «Трудовий колектив - це організаційно оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей»[44, С.659].

Найважливішою характеристикою трудового колективу є єдність цілей його діяльності, які впливають із суспільних потреб та інтересів. Тому трудовий колектив – це не тільки соціальна категорія, але водночас і засіб досягнення цілей [44, С.660].

Головним чинником який допомагає об'єднати трудовий колектив, виступає ясність та зрозумілість цілей, для досягнення яких власне, вони і працюють. Проте, навіть якщо всім учасникам трудового колективу, буде зрозумілою ціль, це не допоможе уникнути суперечок. Це пов'язано в першу чергу з тим, що все ж таки кожна людина індивідуальна, адже ми різнимось між собою як зовні так і внутрішнім світом, а це і освіта, життєвий досвід, соціальний статус та багато інших чинників [11, С. 258].

Для розуміння сутності трудового колективу наведемо визначення, дане А.С. Макаренком: «Колектив – це вільна група трудящих, об'єднаних однією метою, єдиною дією, організована, має органи управління, дисципліни і відповідальності» [42].

Якщо аналізувати вищезазначене визначення, та і будь-які інші, то можна побачити такі риси які є притаманні трудовому колективу:

- об'єднання людей, створене для реалізації виробничо-економічних функцій;
- спільність дій;
- певна організація та управління;
- загальна мета, спільні інтереси " [42].

Важливою ознакою трудового колективу є його структура. Так, зазвичай виділяють такі типи структур трудового колективу:

- функціональна – під нею розглядають взаємини між людьми або групами щодо обміну працею, вона є зумовлена технологією самого виробництва, посадовими інструкціями для працівників;

- професійно-кваліфікаційна структура – тобто мається на увазі, обсяг тих зв'язків які виникають між працівниками в колективі, в не залежності від того яка в них професія. Оскільки кожна з професій характеризується певним діапазоном груп: малокваліфікована, висококваліфікована праця, некваліфікована та кваліфікована;
- соціальна структура – це ті зв'язки які виникають під час співпраці робітниками, інженерно-технічною інтелігенцією, службовцями і молодшим обслуговуючим персоналом. Відмінності між цими групами пов'язані зі змістом праці і роллю в організації та здійсненні процесу виробництва;
- соціально-демографічна – сукупність зв'язків, що базується на статевовікових ознаках або рівні освіти;
- соціально-психологічна – тобто мається на увазі структура саме міжособистісних взаємин та цінностей, мотивів діяльності й поведінки поза виробництвом [48, С.385].

Крім уже запропонованих типів трудових колективів, виділяють ще й інші, зокрема вони поділяються:

- За рівнем розвитку: на ті що формуються; вже сформовані; та колектив, під час реорганізації;
- За розмірами: на великі; середній колектив; невеликий трудовий колектив.
- За організаційними зв'язками: основний колектив (об'єднує всіх працівників підприємства); вторинний, або проміжний, колектив (працівники цеху, відділу); первинний колектив (бригада);
- За часом існування: довгострокові – більш як 10 років; тимчасові (короткострокові) – від 1 року до 10 років; колектив сезонних робітників – від 2 місяців до 1 року;
- За стабільністю складу: мішаний колектив (колектив вузу: викладацький склад - постійний, а студентський контингент – тимчасовий), постійний [41, С.299].

Взаємовідносини які виникають в колективі починають відбуватися між людьми які є носіями певних ролей.

Роль – це постійна система поведінки згідно встановленому еталону. З ролями завжди виникають певні права та обов'язки. Кожна особистість яка, не виправдовує роль піддається санкціям, а та що, виправдує – навпаки заохоченню.

Щодо ролей робітників у колективі, то їх поділяють на: виробничі та міжособистісні.

До виробничих відносять::

1. Координатор. Той якому притаманні керівні якості, він вміє організувати процес роботи та пояснити всім поставлені цілі, які мають бути зрозумілими.
2. Генератор ідей. Це зазвичай та особистість яка завжди ость створює, або знаходить шляхи вирішення в ситуації що склалася;
3. Контролер. Це той хто контролює весь процес роботи ;
4. Шліфувальник. Направляє роботу колективу в вірному напрямку;
5. Ентузіаст. Це то ким всі захоплюються, який спонукає своїми діями робить щось і іншим, досягати якоїсь мети.;
6. Шукач вигод;
7. Виконавець;
8. Помічник [41, С.299].

Дуже важливо зазначити, що лише при правильному та повному розподілі вищезазначених ролей, у колективі буде можливість нормально функціонувати. Якщо якась одна з ролей буде відсутня, т комусь потрібно буде виконувати одразу дві, а звідси і почнуть виникати конфлікти.

Щодо ролей які пов'язані з міжособистісними відносинами, то вони поділяються:

- 1) ведучі;
- 2) відомі [6, С.387].

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи [6, С.386].

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде прикладати максимум зусиль, щоб зберегти своє "місце під сонцем", і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, зводиться до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін [6, С.387].

Дії, що підлеглі другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати недолік одних якостей можна не тільки активною роботою в інших областях, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т.д [6, С.388].

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи [6, С.388].

Отже, підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що трудовий колектив – це група людей, пов'язаних стійкою, спільною і суспільно корисною діяльністю, яка передбачає наявність єдиних цілей, організації та управління. Трудові колективи утворюється під час співпраці людей на роботі. Дуже важливе значення в трудовому колективі відіграють ролі які займають кожна з особистості. Адже від цього залежить не лише його діяльність, а й відносини між людьми.

1.2. Поняття соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства.

Питанню соціально-психологічного клімату присвячено дуже багато робіт як в минулих роках, так і в теперішній час. Якщо розглядати вітчизняну соціальну психологію, то слід зазначити, що М.С. Мансуров який займався вивченням виробничих колективів, був одним із першим хто використав у своїх працях такий термін як «психологічний клімат» .

Поняття соціально-психологічного клімату трактували і трактують по різному досить велика низка вчених, та зокрема В.М. Шепель був одним із перших вчених, хто взявся розкрити зміст поняття соціально-психологічного клімату. Він писав, що психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічного зв'язку членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильності. Крім того на його думку відносини між індивідами складається з трьох кліматичних зон. Перша кліматична зона – це соціальний клімат, який характеризується тим, що в першу чергу необхідно визначити, наскільки кожна людина усвідомлює мету і завдання суспільства та наскільки їм гарантується дотримання всіх наявних конституційних прав і обов'язки працівників як громадян певної держави виправлено. Під другою кліматичною зоною – розглядають клімат моральний, тобто мається на увазі, яка саме моральна цінність в певному колективі є прийнятною. Щодо третьої кліматичної зони – то під нею розглядають неофіційні відносини, що утворюються в колективі між працівниками, які мають контакт один з одним. Тому, психологічний клімат – це такий клімат, зона дії якого є більш локальною, ніж соціальний і моральний клімат [3].

Також можна знайти інші визначення соціально-психологічний клімат які пропонують такі науковці як: М.І. Єнікеева, С.А.Кравченко, А.Н. Лутошкин, Л.М.Корольов.

Так, на думку М.І. Єнікеева: «соціально-психологічний клімат – це переважаючий в групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, що виявляється у всіх багатобразних формах їх діяльності. Соціально-психологічний клімат визначає систему відносин членів колективу один до одного, до праці, до навколишніх подій і до організації в цілому на підставі індивідуальних, особових цінностей, орієнтацій» [23, С.405].

С.А. Кравченко: «розглядає соціально-психологічний клімат аналізуючи його за допомогою стилю взаємовідносин людей, що знаходяться у безпосередньому контакті один з одним. У процесі формування клімату складається

система міжособистісних відносин, що визначають соціальне та психологічне самопочуття»[37, С.408].

А.Н. Лутошкин: «говорить, що психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їхньої симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. Соціально-психологічний клімат складається із наступних складових: 1) соціальний клімат (визначається усвідомленням спільних цілей і завдань організації); 2) моральний клімат (визначається прийнятими моральними цінностями організації); 3) психологічний клімат (неофіційні відносини, які складаються між працівниками)» [16, С.38-49].

Л.М.Корольов: «пише, що соціально-психологічний клімат колективу відображає характер взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління та іншими факторами, (соціально-психологічний клімат як стиль взаємовідносин і як настрої групи)» [34, С. 95].

Тобто з огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що в науці не існує єдиного визначення щодо поняття соціально-психологічний клімат, адже кожний вчений трактує його по різному.

На формування соціально-психологічного клімату впливає ряд факторів макросередовища та мікросередовища.

Фактори макросередовища – тобто мається на увазі фактори, на основі яких і починають розвиватися та будуватися відносини в суспільстві. До них відносяться: суспільно-політична ситуація в країні, рівень життя населення, економічна ситуація в суспільстві, організація життя населення, регіональні фактори та етнічні чинники, соціально-демографічні фактори [20, С.106].

Фактори мікросередовища – це матеріальне і духовне оточення особистості в трудовому колективі. До них відносяться дві категорії, це:

1. об'єктивні;
2. суб'єктивні [20, С.108].

Соціально-психологічний клімат якщо розглядати його як інтегральний стан колективу, то до нього відносять великий комплекс різноманітних

характеристик. Саме у зв'язку з цим є неможливим визначити його лише за допомогою одного показника. Пропонуємо переглянути запропоновану система показників, які дають можливість оцінити як рівень соціально-психологічного клімату та і його стан. Так, до показників сприятливого соціально-психологічного клімату відносять:

1. В першу чергу, в колективі має переважати бадьорий та життєрадісний тон під час відносин між працівниками, настрої є оптимістичним; а відносини доброзичливими; учасники трудового колективу прагнуть приймати участь у взаємних справах, вони прагнуть як можна більше проводити вільний час разом; у взаємовідносинах переважає схвалення та підтримка, критика якщо і має місце, то лише з добрими побажаннями;
2. Всі працівники дотримуються норм щодо справедливості, шанують один одного, завжди готові прийти на допомогу новим співробітникам та захистити їх;
3. Принциповість та чесність займає найбільш важливе значення в колективі, таке ж значення займає і працелюбність та безкорисливість;
4. Всі працівники в колективі завжди активні, сповнені сил та енергії, мають швидку реакцію, завжди раді допомогти, і досягають дуже високих показників у праці та своїй професійної діяльності;
5. Якщо в колективі трапляються невдачі, то інші працівники зі щирістю співпереживають;
6. Всі відносини в колективі є щирими, побудовані та розумінні та взаємній співпраці [17, С.168].

Крім показників сприятливого соціально-психологічного клімату, існують і показники так званого несприятливого соціально-психологічного клімату. До них належать:

1. У колективі переважно перебуває пригніченість працівників, конфліктність та агресивність на високому рівні, люди відчувають антипатію один до одного, має місце суперництво, кожний прагне досягти лише власних цілей; більшість не рахуються з думкою інших та дозволяють негативно висловлюватись в сторону інших;

2. У такому колективі зазвичай не існує норм справедливості та рівності у взаєминах один з одним, в такому колективі зневажають слабшого за себе, має місце висміювання та негативного ставлення до новачків їх, нові працівники зазвичай відчувають себе зайвими та непотрібними;
3. Принциповість та чесність, не займає особливого місця, те ж саме стосується і працьовитості та безкорисливості;
4. Всі працівники колективу є пасивними, у них відсутня енергія, не має сил, вони мінливі та не прагнуть до спільної співпраці;
5. Під час чужих невдач, інші відчувають радість, а коли хтось досягає успіху, то них виникають негативні емоції, більшість не здатні радіти за іншого, працівники байдужі по відношенню до інших та зловтіхають;
6. У такому колективі часто відбуваються конфлікти, адже працівники не прагнуть до співпраці, а навпаки прагнуть відокремитись, відбувається повна відсутність взаморозуміння[17, С. 172].

Отже, соціально-психологічний клімат колективу – це той емоційний стан який перебуває в колективі та здійснює вплив на відносини, які складаються в процесі співпраці людей які і є основу цього колективу. В залежності від сприятливості чи не сприятливості, він може як негатив так і позитивно впливати на ефективність праці. Адже саме від того який соціально-психологічний клімат перебуває в колективі, залежать не лише відносини, а як результат цих відносин і ефективність праці.

1.3. Сутність конфлікту та його структура. Причини виникнення конфліктів та шляхи їх подолання.

Напевно не існує жодного підприємства чи організації яка обходиться в своїй роботі без проблем. Особливо – це питання стосується підприємств в яких працюють тисячі людей, адже вони кожного разу стикаються з такими проблемами, які пов'язані з «людським фактором», на основі якого і починають виникати конфлікти.

Якщо підходити до визначення терміну «конфлікт», то в науковій літературі можна знайти багато різноманітних підходів різних авторів, щодо трактування даного поняття. Наприклад, А. Дмитрієв вважає: «Конфлікт» – це прояв об'єктивних чи суб'єктивних суперечностей, що виражається в протиборстві сторін. В. Друзь: «Конфлікт» – це протистояння, опозиція, зіткнення індексно протилежних цілей, інтересів, мотивів, позицій, думок, задумів, критеріїв або ж концепцій суб'єктів в опонентів у процесі спілкування, комунікації» [20, С.195].

На наш погляд, найбільш точне визначення запропоноване в даному випадку, конфлікт – це зіткнення інтересів якій є протилежними та несумісними один з одним. [31, С.284].

Для того щоб зрозуміти сутність конфлікту, доцільно визначити якими ж саме ознаками він характеризується. Так зокрема в науковій літературі зазвичай виділяють такі ознаки конфлікту:

1. Думки сторін, що конфліктують є протилежними, теж саме стосується в їх позицій, при чому такі протилежності є дуже вираженими та наполегливими;
2. Відбувається протиборство учасників соціальної взаємодії, що представлена я кості нанесення взаємного збитку як морального, так і матеріального, фізичного, психологічного й т. ін.);
3. Конфліктуючі сторони не слухають та не бажають почути один одного, у них відсутня будь яка комунікація. [32, С.215].

Взагалі, що стосується природи конфлікту, то вона може бути досить різноманітною, адже це можуть бути і економічні і психологічні, психічні чи соціальні чинники тощо.

Щодо структури конфлікту, то – це комплекс стійких компонентів конфлікту, які і основою його цілісності. Вона відображає статичну частину конфлікту і вміщує в себе дві підструктури: об'єктивну і суб'єктивну, а кожна з них має вже свої власні компоненти. Щодо, об'єктивної підструктури, то вона включає: учасників (маються на увазі всі учасники як основні так і другорядні, групи підтримки), співпрацю між собою; щодо об'єкту конфлікту, то він включає; предмет (проблему або спірне питання), в свою чергу який складається; з

мікросередовище, в якому відбувається його розвиток; та макросередовище, який має вплив на хід подій конфлікту. Щодо суб'єктивної підструктури конфлікту, то вона складається з: психологічної моделі конфліктної ситуації з погляду всіх учасників; мотиви сторін; мету; актуальні психічні стани учасників та ін.

Кожен елемент конфлікту має певні ознаки і властивості. Під суб'єктом конфлікту або іншими словами конфліктантом, мається на увазі та сторона яка є збудником конфлікту, вона є досить активної та має на меті створити конфліктну обстановку. Тобто суб'єкти є головною складовою конфлікту, адже, будучи його противною стороною, вони прагнуть породити конфлікт, додають йому сутнісних ознак і гостроти, визначають його перебіг і динаміку. [18, С.495]. Крім того існує таке поняття як образ конфлікту, яке є невід'ємною складовою його структури. Образ конфліктної ситуації - це ті уявлення, які складає кожен з учасників конфлікту [18, С.485].

Крім того існує таке поняття як образ конфлікту, яке є невід'ємною складовою його структури. Образ конфліктної ситуації - це ті уявлення, які складає кожен з учасників конфлікту [18, С.485].

Саме проблеми, які пов'язані з так званим «людським фактором», є одним з найголовніших питань, з яким підприємства зустрічаються щодня. Це пов'язано з тим, що в колективі працюють люди, які дуже різні між собою, і ця різниця може бути як у віці, освіті, знаннях, соціальних цінностях, досвіді роботи тощо, так і певних особистих якостях та інтересах, поглядах на життя.

На сьогоднішній день немає єдиної класифікації типів конфліктів. Найчастіше виникають такі чотири типи:

- внутрішньо-особистісні (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості;
- міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад між двома співробітниками);
- внутрішньо-групові (інтрогрупові), які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою і групою;

- міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як всередині організації, так і за її взаємодії з оточенням (наприклад, між двома підрозділами в організації) [18, С.484].

Зазвичай якщо розглядати конфлікти які виникають на підприємствах, то їм притаманна об'єктивно-суб'єктивна природа виникнення. Адже, з однієї сторони вони зумовлені об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншої внутрішніми, тобто суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

На думку В.В.Бойко, А.Г.Ковальова, В.Н.Панфьорова, конфлікти поділяються в залежності від емоційного стану на: конфлікти з високим емоційним загостренням, помірним або взагалі без нього. Якщо врахувати всю кількість учасників у конфліктній ситуації. В залежності від кількості сторін: парні та локальні, загальні або міжгрупові. В залежності від етапу виникнення – стихійні, тобто які виникають випадково, та заплановані конфлікти; заплановані поділяються на спровоковані та ініціативні; Крім того, вони поділяють конфлікти на: короткострокові, тривалі та затяжні (ті, що зайшли в безвихідь); Також на ті, якими можна керувати; ті, якими керувати важко; ті, якими керувати зовсім неможливо; та ті, що зупиняються спонтанно. [57, С. 20].

Конфлікти також поділяються на реалістичні та нереалістичні. Під реалістичними конфліктами розглядають ті, які викликають від незадоволенням деяких вимог членів колективу. Нереалістичні конфлікти виникають від накопичення негативних емоцій образ чи ворожнечі. Нереалістичні конфлікти можуть бути лише дисфункціональними. Надійний спосіб запобігання подібним конфліктам в організації – створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення психологічної культури керівників і підлеглих, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів у спілкуванні [51, С.205].

Що стосується безпосередньо конфліктів на підприємстві, то їх поділяють на: виробничі, організаційні, трудові, інноваційні.

Організаційний конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих дій учасників конфлікту, які викликані розходженням інтересів, норм поведінки і ціннісних орієнтацій. Вони виникають внаслідок неспівпадіння формального організаційного начала і реального поведінки членів колективу. Організаційні конфлікти пов'язані із організацією і умовами діяльності: станом обладнання та інструментів, плануванням норм і розцінок, заробітної плати і премій, підвищенням і пониженням співробітників на посадах [18, С.304].

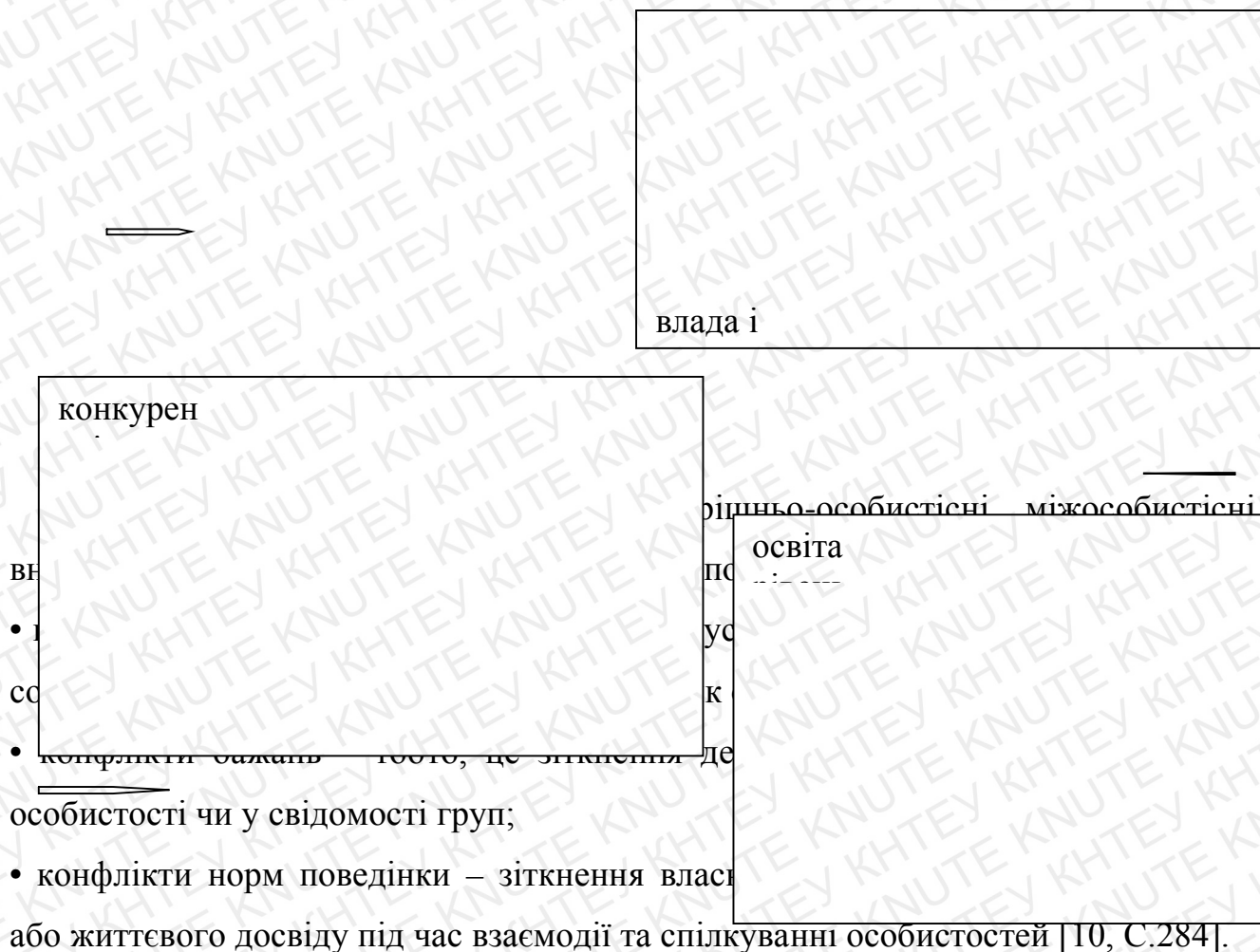
Виробничі конфлікти – специфічна форма висловлення протиріч у виробничих відношеннях трудового колективу [19, С.245].

Трудові конфлікти – це зіткнення інтересів, думок оцінок між представниками різних груп з приводу трудових відносин. Їх поділяють на індивідуальні та колективні [50, С.99].

Інноваційні конфлікти – це конфлікти, які виникають через введення і виробництво певних нововведень. Нововведення – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації [27, С. 301].

«Причини конфлікту – це події, явища, факти, ситуації, які передують конфлікту і, за певних обставин та дій суб'єктів соціальної взаємодії, провокують його виникнення. Причини дають можливість встановити джерела виникнення, а також визначають динаміку протікання конфлікту». Як писав Фройд людина перебуває все життя в конфлікті між собою та світом. Ми кожного дня можемо зіткнутися з незадоволенням того, що нас оточує, в результаті чого відбувається психічний конфлікт. Тому, говорячи про причини конфліктів, можна зрозуміти, що їх безліч, і ні в науці, ні в психології не існує єдиних підходів для їх визначення [57, С. 17].

Все що нас оточує кожного дня, з самого ранку як ми прокинулися, можуть стати основою виникнення конфлікту. Тобто існує категорія умов, у зв'язку з якими конфлікти і починають виникати. Такі умови запропоновано в Таблиці 1.1.



Кожен керівник який бажає вирішити конфлікти які виникають в його організації повинен знати, що в першу чергу слід вивчити природу причин їх виникнення, адже в іншому випадку ці спроби будуть невдалими та можуть навіть загострити ситуацію.

Питання причин виникнення конфліктів також досліджували і філософи, так вони вважали, що причина виникнення соціальних конфліктів: за К. Марксом це приватна власність і породжувані нею відносини соціальної нерівності; за Г. Зіммелем – конфліктна природа людини; за Р. Дарендорфом – відносини панування і підпорядкування; за Л. Козером – боротьба за ресурси [39, С.50].

Згідно з теорією А. Маслоу, існує п'ять ієрархічно зв'язаних рівнів: фізіологічні потреби, потреби у безпеці та захищеності, соціальні потреби, потреби в пошані, потреби у самовираженні. А якщо будь яка з цих потреб буде не виконана, то відбувається виникнення конфлікту [56, С.122].

У загальній формі суб'єктивні, пов'язані з людьми, їх свідомістю і поведінкою, причини будь-яких організаційних конфліктів, як правило, викликаються трьома факторами: 1) взаємозалежністю і несумісністю цілей сторін; 2) усвідомленням цього; 3) прагненням кожної зі сторін реалізувати свої цілі за рахунок опонента [56, С.124].

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, пропонують найбільш доцільну та розгорнуту класифікацію причин конфлікту:

1. Розподіл ресурсів.
2. Взаємозалежність завдань.
3. Відмінності в цілях.
4. Відмінності в уявленнях і цінностях.
6. Незадовільні комунікації. [56, С.122].

Кожний вчений виділяє свій підхід та класифікацію причин виникнення конфліктів на підприємствах [18, С.456].

Крім конфліктів які виникають, суперечки можуть виникнути і між керівниками самого підприємства. Зокрема причинами таких конфліктів можуть стати випадки, коли повноваження не закріплені чітко за кожним керівником. В такому разі гілку влади, кожний керівник буде тягнути на себе, у зв'язку з чим і почнуть виникати конфлікти. Причинами можуть бути також і різний об'єм функціональних обов'язків, так в когось їх може бути більше, а в когось менше [21, С.352].

Саме тому, часто зустрічаються випадки, коли не має чіткого розподілу обов'язків, то декілька керівників можуть одночасно ставити одному працівнику різні задачі. В результаті працівник не знає чий вказівки є важливіші. У зв'язку з цим виникає два типи конфліктів, як між керівниками, так і між керівником та підлеглим одночасно. Тобто причин через, що можуть виникати конфлікти між керівниками безліч, тому дослідження даного питання є завжди актуальним [23, С.215].

Також, нерідко трапляються суперечки і між керівником самого підприємства та його підлеглими. Причиною цих конфліктів можуть бути і різні

погляди на досягнення успіху компанії, і поганий рівень управлінських навичок у самого керівника, некваліфікований персонал, занадто велика кількість підлеглих в одного керівника, тощо. Так, у випадку коли керівнику підпорядковується дуже багато працівників, він втрачає контроль над ними. Тому, як результат виникають конфлікти між самими підлеглими в середині колективу та конфлікти між керівником і працівником. Причиною виникнення таких конфліктів може бути і ненормований робочий день. Адже якщо колектив не має чіткого робочого часу, і цей час перевищує 8 годин на день, в людини виникає дуже велике як психологічне, так і моральне перенавантаження. Тому як результат, рівень праці стає дуже низьким, працівники роблять помилки, стають повільними, а керівник прагне, щоб вони виконували свою роботу краще та швидше, у зв'язку з чим і виникають конфлікти. Крім того, коли людина морально та психологічно втомлена, вона стає некерованою та дратівливою, в результаті чого починають загострюватися суперечки [18, С.456].

Підсумовуючи викладене, необхідно зробити висновок, що конфлікті ситуації на підприємствах - явище постійне. Це пов'язано з тим, що всі люди дуже різні між собою, і вони не можуть постійно взаємодіяти в злагоді один з одним. Проте, якщо без суперечок обійтися не можливо, то необхідно розуміти, що слід знаходити шляхи їх вирішення. Цей обов'язок покладається безпосередньо на керівників самого підприємства. Кожен керівник повинен усвідомлювати, що конфліктні ситуації, які виникають між його підлеглими, дуже шкодять його організації, адже від цього погіршується як продуктивність праці, так і якість виконаної роботи. Крім того, керівникам необхідно і самим уникати створення конфліктних ситуацій, адже нерідко зустрічаються випадки коли керівник сам створює таке середовище, в якому виникають суперечки. А працівникам слід навчитися ефективно взаємодіяти один з одним. Саме тому, необхідно знаходити компроміси та підходити до вирішення ситуації яка склалася з розумом, а не емоціями.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У другому розділі на основі аналізу психологічної літератури визначено теоретико-методичні основи дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства.

2.1. Організація і програма дослідження психологічних засад ефективної взаємодії працівників підприємства.

Перш ніж перейти безпосередньо до опису етапів емпіричної частини дослідження, необхідно вказати на особливості обраної вибірки досліджуваних.

Для проведення дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства був обраний колектив товариства з обмеженою відповідальністю «УКРБОРГ». Це зумовлено тим, що саме на цьому підприємстві працюють люди з різним соціальним статусом, різною віковою категорією, а це від 18-50 років, з різною освітою та напрямками діяльності. Крім того колектив підприємства налічує понад 500 осіб, а це головний осередок виникнення конфліктів саме в процесі співпраці.

Як ми вже зрозуміли, конфлікти найчастіше виникають на підприємствах саме у зв'язку з тим, що всі люди різні, крім того кожен з нас може прокинутися з поганим настроєм, в когось вдома проблеми, хтось потрапив в затор і спізнився на роботу, хтось не задоволений заробітною платою, а когось не влаштовує керівництво чи навпаки, а як результат все це виливається в колективі перетворюючись в конфлікт. Крім того на даному підприємстві велика плінність кадрів, що в свою чергу дуже впливає на засади ефективної взаємодії працівників, оскільки дуже важко працювати в тому колективі, де постійно змінюються люди.

Взагалі головним осередком всіх існуючих проблем в колективі є психологічний пресинг – моббінг та буллінг. Слово «моббінг», яке з англійської перекладається «нападати юрбою», дуже доречно для визначення цього явища. Якщо звернутися до наукової літератури, то – цілеспрямоване переслідування працівника; нападки, що ущемляють його гідність, підрив репутації і професійної компетенції. Вперше цей термін в такому значенні застосував шведський психолог і вчений-медик доктор Ханц Лейман, який займався на початку 1980-х рр. дослідженням мікроклімату на робочих місцях [54]. Буллінг – це негативне ставлення однієї людини по відношенню до іншого чи інших [66].

Я зазначає В. Євдокимов, Ю. Конотопцева пишуть, що так звані «новачки» чи «білі ворони» за часту підпадають під моббінг [25].

Л.П Єрмалович вважає, що найчастіше під моббінг потрапляють саме молоді працівники, які приходять на підприємство з великим інтуземом, креативними ідеями тощо [24].

Як зазначає Т.Ф. Алексеєнк., основними механізмами розвитку моббінгу є, як правило, заздрощі та конкуренція, неприйняття інакшості, бажання підкорити когось власній волі, витіснити когось із групи (колективу), принизити, страх. Основними засобами - штучно створені інтриги, пліткування, донесення до значимих осіб у групі неправдивої і спеціально викривленої інформації, поширення безпідставних чуток, систематична публічна критика і осмикування (з будь-яких причин), маніпулювання і залякування, необ'єктивно низька або негативна оцінка роботи, ігнорування, умисне невизнання, замовчування

досягнень чи успіхів - натомість акцентування на якихось невдачах, навіть якщо вони є незначними (тим самим формування образу невдахи, некомпетентного чи просто поганої людини), систематичне нав'язування своїх поглядів та способу життя, перенавантаження різними завданнями і видами робіт, блокування ініціатив, налаштування членів групи проти когось із її членів, сексуальні домагання, соціальна ізоляція [2].

Все це дуже виражено саме в колективі підприємства ТОВ «УкрБорг», оскільки колектив великий і складається з дуже різних людей, то саме моббінг за часту є причиною виникнення конфлікту. В такому колективі кожен прагне показати власне «Я» через приниження інших. Крім того оскільки плінність кадрів досить велика, нових людей тут сприймають не завжди добре, особливо якщо в них більший потенціал ніж у інших. Крім того на даному підприємстві не один керівник, тому нема чіткої стратегії управління. Над кожним керівником відділу є інший керівник, а над ним ще з десятків, з відси кожен тягне важіль влади на себе.

Німецька дослідниця моббінгу Б. Мешкустат відзначає, що в двох третинах тероризованих працівників знижується мотивація праці, в половини спостерігається блокада творчого мислення, частіше пропускають роботу з причини різноманітних захворювань. Як наслідок, третина працівників змінює роботу в межах свого підприємства, 20% звільняються самі, 5% понижають у посаді, 15% звільняють [40, С. 136].

На думку А.С. Федорова причинами моббінгу можуть також бути: встановлення мінімального рівня заробітної плати, низька динаміка зростання заробітної плати, зменшення витрат на відрядження, недосконала власна тарифна сітка та схеми посадових окладів, непродумане, несправедливе співвідношення в оплаті праці між різними категоріями працюючих, непродумана системи преміювання, доплат і надбавок [59, С.120]. А все це має місце існувати саме на великому підприємстві. Крім того на таких підприємствах досить часто супроводжується таке явище коли в працівників які виконують однакові посадові обов'язки рівень заробітної плати різний. Як результат, працівники починають

негативно ставитись один до одного. А у виникнення конфліктів саме на цьому осередку, є винні не працівники, а саме керівництво. Взагалі у більшості випадків виникнення суперечок саме в колективах є винними саме керівники, а не підлеглі. Адже перш ніж обрати когось керівником, чи самому ним стати, необхідно відповісти на питання «А чи володію я керівними навичками?».

Керівник це головна особа яка повинна дбати про те, щоб суперечок було як можна менше, щоб кожен працівник був задоволений, щоб не було образ один на одного, щоб кожен працівник умів ефективно взаємодіяти один з одним. А як показує практика, зокрема – це як і досліджуване підприємство яке не є винятком, керівники є осередком виникнення конфліктів самі того не підозрюючи. Досить часто керівники обирають серед всіх працівників того хто їм подобається найбільше, так званих «олюбленців». Або навпаки можна досить часто спостерігається явище, коли керівник когось не дуже долюблює серед працівників, і не з тих причин, що він погано працює, а через свої особисті переконання.

Саме тому для дослідження було обрано колектив підприємства ТОВ «УкрБорг», вибірку досліджуваних як вже зазначалося раніше, складає колектив 500 осіб віком від 18-50 років (середній вік 30 років).

В результаті проведеного дослідження був отриманий ряд даних, які піддалися подальшій обробці і детальному аналізу.

Для розв'язання поставлених завдань на різних етапах дослідження було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження професійного самовизначення, а саме: загальнонаукові методи які не потрібно роз'яснювати, адже вони відомі для всіх. Це такі як: аналіз та синтез, порівняння та класифікація, індукція та дедукція, конкретно-історичний метод, систематизація, узагальнення, абстрагування, конкретизація. Крім того було використано ряд емпіричних методів: методи діагностування (індивідуальні бесіди, методики для виявлення внутрішньо особистісного конфлікту, використання тестів); методи вивчення і оцінки соціально-психологічних явищ в групах (спостереження, соціометрія, опитування, ретроспективний аналіз конфліктів, вивчення

документів тощо); методи аналізу конфліктів; конфліктологічний експеримент і методи управління конфліктами.

Дослідження проходило в три етапи: підготовчого, емпіричного та завершального.

На першому етапі вивчалася наукова література щодо питань конфліктів саме в трудових колективах. Чому такі конфлікти виникають, як і коли вони можуть виникнути. Визначався предмет, об'єкт, мета і завдання дослідження. Розкривалося взагалі поняття конфлікт та як його можна передбачити, уникнути чи вирішити. Підбиралися методи та методики для дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства.

На другому етапі було проведено дослідження та діагностику трудового колективу в цілому. Було проведено ряд досліджень за допомогою обраних методів. Вивчався психологічний стан кожного працівника, адже це дуже важливо для визначення ефективної взаємодії працівників та визначення чому ж саме конфлікти таки трапляються.

На третьому завершальному етапі здійснено узгодження отриманих даних. Також було проаналізовано дані, та на підставі отриманих результатів розроблено практичні рекомендації щодо ефективної взаємодії працівників на підприємстві.

2.2. Обґрунтування методик дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства.

Для дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства існує велика кількість методів та методик. Кожна з яких присвячена для дослідження тих чи інших критеріїв. Звісно ми не будемо застосовувати їх всі, а використаємо лише декілька. Адже не має різниці скільки саме методик було використано в дослідженні. Головне використати правильні методики та створити умови, щоб кожен зміг найбільш точно відповісти на питання.

Зокрема існують методи бесіди-інтерв'ю закритого типу, такі бесіди здійснюються по суворо означеним питанням. Відкриті бесіди-інтерв'ю, які

реалізуються з можливістю деякого відходу від заздалегідь заготовлених питань; вважається, що такі бесіди дають про людину інформації більше, ніж традиційне тестування. Особистісні опитувальники – сукупність методичних засобів, які використовуються для вимірювання окремих властивостей і проявів особистості. Вони складаються з набору пунктів (питань або тверджень), на які досліджуваний має відповідати (виносити судження, погоджуватись / не погоджуватись тощо) згідно запропонованої інструкції. При цьому змістовна спрямованість того чи того опитувальника, так само, як і закладені до нього інтерпретаційні схеми й принципи формулювання діагностичних висновків, ґрунтуються на різних теоретичних підходах щодо розуміння сутності особистості, її структури та провідних діагностичних параметрів [35].

Метод спостереження – навмисне, систематичне й цілеспрямоване сприймання і фіксація психічних явищ, з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, їх аналізу і використання у практичній діяльності. Спостереження використовується, як правило, для збору та узагальнення первинної інформації і дає змогу одержати відомості про людину, манеру її поведінки, характер взаємин з іншими людьми, особливості її спілкування, впливу на інших [4, С.545]

Під час дослідження будуть використані методи та методики які допоможуть дослідити рівень конфліктності кожної особистості, здатність працівників працювати в колективі, чи мають керівники управлінські здібності, чи ні, тощо. Для цього буде використано метод спостереження при проведенні матричної гри «Дилема ув'язненого», методи діагностики, методика визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації (тест Томаса - Кілмена), експрес-оцінку глибини конфлікту А. М. Бандурка, С. І. Бочарова, Є. В. Земяньс.

Також було використано опитувальник КОС та методика визначення самоконтролю у спілкуванні тест М. Снайдера, анкета «Чи конфліктна ви особистість».

Гра «Дилема ув'язненого». Дана гра є найпоширенішою грою яка допомагає добре зрозуміти та побачити як саме особистість буде себе вести в конфліктній ситуації.

У теорії ігор дилема в'язня (ДВ) – гра з ненульовою сумою, в якій гравці прагнуть одержати вигоду, співпрацюючи один з одним або зраджуючи. Як у всій теорії ігор, передбачається, що гравець («в'язень») максимізує свій власний вигрaш, не піклуючись про вигоду інших [63, С.102].

Вона ґрунтується на необіхевіористському аналізі діадичної взаємодії, яка розглядає соціальну поведінку як процес обміну, що детермінується співвідношенням «винагороди» та «платежу», виграшу та втрати [45, С.408].

Сутність гри дилеми в'язня полягає у такому. Двох людей затримано за підозрою у скоєнні якогось злочину. Але доказів недостатньо для їхнього засудження. Подальше залежить від їхньої поведінки. Якщо вони не зізнаються, їх засудять на відносно короткі терміни ув'язнення за інші правопорушення. Якщо вони обидва зізнаються, їх засудять, але при винесенні вироку врахують щирі зізнання; терміни ув'язнення будуть скорочені. Якщо один з них зізнається, а інший ні, то той з них, хто допоміг розслідуванню розкрити злочин, отримає зовсім незначний термін, зате інший – максимальний. Наприклад, якщо вони обидва не зізнаються, їх чекає по 2 роки ув'язнення; у випадку зізнання обох - по сім років; якщо зізнається один, він отримає 4 місяці, тоді як інший – 10 років. Побудова «дилеми в'язня» ставить учасників експерименту перед вибором між кооперацією та суперництвом. Вважається, що кооперативним вибором буде вибір «не зізнання». Він демонструє довіру до партнера, хоча і містить певний ризик. Навпаки, «зізнання» – це стратегія суперництва, спрямована на отримання переваги. Якщо один з підозрюваних не зізнається, то іншому повезе, і він, як то кажуть, легко відбудеться. З іншого боку, якщо зізнаються обидва партнери, тоді, звичайно, термін їхнього перебування за ґратами буде досить солідним, проте однаковим. Отже, обираючи стратегію «зізнання», учасник експерименту або обіграє іншого, або, щонайменше, не програє йому. Застосування «дилеми в'язня» дає змогу виявити типи психологічних орієнтацій, які визначають поведінку досліджуваного у подібних соціальних ситуаціях. Дойч застосовував таку методичну процедуру у своїх дослідженнях. Він виділив три типи мотивів, які найімовірніше виявляються в інтерперсональних ситуаціях:

- 1) кооперативна орієнтація – коли людина прагне до досягнення власного благополуччя, реалізації власних інтересів, але при цьому зацікавлена у благополуччі інших;
- 2) індивідуалістична – прагнення до реалізації власного інтересу та відсутність будь-якої турботи про благополуччя інших;
- 3) конкурентна – індивід орієнтується не просто на певні досягнення для себе, але й прагне отримати при цьому більше за інших.

Дальші дослідження розширили перелік соціальних мотивів, які виявляються у ситуаціях експериментальних ігор [7, С.150].

Сутність гри відображено в Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Стратегія поведінки	Злочинець 1	Злочинець 2
Кооперація. Демонструє довіру до партнера, хоча і містить певний ризик.	Не зізнається	Не зізнається
	Засуджуються на відносно короткі терміни ув'язнення за інші правопорушення	
	2 роки ув'язнення	2 роки ув'язнення
Суперництво спрямоване на отримання переваги, тобто учасник експерименту обирає іншого, або, щонайменше, програє йому	Зізнається	Зізнається
	Засуджуються, або термін перебування за ґратами буде досить солідним, однаковим, але при винесенні вироку врахують щиросердне зізнання.	
	7 років ув'язнення	7 років ув'язнення
	Зізнається. Отримує зовсім незначний термін	Не зізнається. Отримує максимальний термін
	4 місяці ув'язнення	10 років ув'язнення

«Методика визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації (тест Томаса – Кілмена).

Тест-опитувальник «Стиль поведінки в конфлікті» був розроблений американським психологом Кеннетом Томасом. Він створений з метою дослідження індивідуальної схильності людини до конфліктної взаємодії і

визначення стилів вирішення конфліктних ситуацій. Представлений метод може застосовуватися в якості орієнтування у вивченні особливостей людини в плані адаптації і комунікації, а також стилю його спілкування.

У методиці Кеннета Томаса основна увага приділена наступним питанням:

1. Досліджуються форми поведінки людей в конфліктах;
2. Визначаються самі конструктивні і деструктивні форми поведінки в конфліктах. Визначаються методи стимулювання конструктивної поведінки в конфліктах.

Щоб описати поведінкові типи, Кеннетом використовується двомірна модель конфліктного регулювання, в якій базовими вимірами є:

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 [29, С.248].

На думку Кеннета Томаса, під час уникнення конфлікту жоден учасник не може досягти успіху. Якщо учасники керуються принципами компромісу, пристосування або конкуренції, залишитися в плюсі може тільки одна сторона. І лише в процесі співпраці виграють усі сторони конфлікту [22, С.138].

У тесті-опитувальнику «Стиль поведінки в конфлікті» Томас представляє кожен з розглянутих форм поведінки за допомогою дванадцяти суджень про те, як людина поводиться в конфлікті. Вони згруповані в тридцять пар в різних поєднаннях. Випробуваний повинен вибрати з кожної пари судження, найбільш відповідне його звичайній поведінці [22, С.139].

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 [29, С.250].

Відповіді на питання заносяться в бланк. Самі питання відображено в Додатку А.

Для обробки результатів опиту використовується “ключ”. Підраховується загальна кількість збігів “ключа” з відповідями випробуваного по п'яти шкалах.

№	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Прийняття
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			
9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

Кількість балів, що набрав випробуваний по кожній шкалі, дає уявлення про вираз у нього тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Загальна характеристика людини складається з врахуванням показників по всіх шкалах. Наприклад, випробуваний отримав по шкалі «суперництво» 3 бали, «співробітництво» – 10 балів, «компроміс» - 6 балів, «уникнення» – 3 бали,

«приспосовництво» - 8 балів, то це свідчить про тенденцію даної людини до співробітницької поведінки в колективі, про раціональне розв'язання спірних питань та здібність до швидкої соціально-психологічної адаптації [29, С.255].

Експрес-оцінка глибини конфлікту (А. М. Бандурка, С. І. Бочарова, Є. В. Зем'янській).

Методика призначена для оцінки конфліктної ситуації і характеру поведінки керівника, залагоджує конфлікт.

У методиці представлені 8 позицій, що мають безпосереднє відношення до конфліктної ситуації. Завдання полягає в тому, щоб оцінити вираженість кожного чинника в п'ятибальному вимірі. Сильна вираженість факторів лівого боку методики оцінюється в 1 бал, а правою - в 5 балів.

1.Сторони конфлікту усвідомлюють причину	1 2 3 4 5	Сторони не усвідомлюють причину конфлікту
2 Причина конфлікту має емоційний характер	1 2 3 4 5	Причина конфлікту має матеріальний (службовий) характер
3 Мета опонентів – спрямованість до соціальної справедливості	1 2 3 4 5	Мета опонентів – отримання привілеїв.
4 Є загальна мета, до якої прагнуть усі.	1 2 3 4 5	Спільної мети немає.
5. Сфери зближення виражені	1 2 3 4 5	Сфери зближення не виражені.
6 Сфери зближення стосуються емоційних проблем	1 2 3 4 5	Сфери зближення стосуються матеріальних (службових) проблем
7.Лідери протилежних думок не виділяються	1 2 3 4 5	Помічено вплив лідерів протилежних думок
8 У процесі спілкування дотримуються норм поведінки.	1 2 3 4 5	У процесі спілкування опоненти не дотримуються норм поведінки.

Після оцінки кожної позиції слід підрахувати загальну суму балів, яка буде свідчити про глибину конфлікту. Сума 35 – 40 балів свідчить про те, що сторони конфлікту в жорсткій конфронтації одна до одної. Керівник в цьому випадку повинен взяти на себе роль обвинувача і вдатися до адміністративних заходів впливу. Сума в межах 25 – 34 балів вказує на коливання у відносинах сторін конфлікту. Керівник може виступати в ролі консультанта і вдатися переважно до психологічних заходів вирішення конфлікту. Сума менше за 25 балів свідчить про випадковість конфлікту, що виник. Керівнику доцільно виконувати функції

вихователя, використовуючи педагогічний вплив на учасників конфлікту [29, С.256].

Методика визначення самоконтролю у спілкуванні тест М. Снайдера.

Ми обрали саме дану методику, оскільки проблема агресії в спілкуванні і супроводжує в подальшому розвиток конфліктів в колективі. Дуже важливим є саме вміння себе контролювати, навіть якщо на даний час ви дуже розлючені. Агресія, насамперед, належить до вроджених схильностей чи задатків, потреб, активізованих зовнішніми стимулами, пізнавального та емоційного процесу. Люди, яким вдається добре контролювати агресію, за Снайдером, постійно слідкують за собою, добре знають, де і як себе вести, керують вираженням своїх емоцій. Водночас у них проявляється ускладнена спонтанність самовираження, вони не люблять непрогнозованих ситуацій. Їх позиція: «Я такий, який є у даний момент». Люди з низьким комунікативним контролем більш безпосередні і відкриті, у них більш стійке «Я», яке мало схильне до змін в різних ситуаціях [29, С.261].

Ця методика розроблена американським психологом М.Снайдером. Вона складається із 10 тверджень. Досліджуваному пропонується їх прочитати і оцінити вірно чи невірно стосовно себе. Якщо твердження видається вірним, необхідно поставити поряд із порядковим номером букву «В», якщо невірним – «Н». Далі отримані відповіді переводяться у бали, що дає змогу визначити рівень комунікативного контролю: низький, середній, високий. Саму методику відображено в Додатку Б [22, С.56].

Після проходження методики здійснюється підрахунок результатів для отримання даних та характеристики якою ж саме є особистість. По одному балу нараховується за відповідь "Н" на питання 1., 5., 7 і за відповіді "В" на всі питання, що залишились.

0 – 3 бали – у вас низький комунікативний контроль. Ваша поведінка стійка і ви не змінюєте її у залежності від ситуації. Оточуючі іноді вважають вас "незручним" у спілкуванні, тому що ви занадто прямолінійні.

4 – 6 балів – у вас середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах. Вам слід більше уваги приділяти оточуючим вас людям і коригувати свою поведінку.

7 – 10 балів – у вас високий комунікативний контроль. Ви легко виконуєте будь-які соціальні ролі, гнучко реагуєте на зміни ситуації. Ви навіть можете прогнозувати враження, яке ви справляєте на оточуючих[60].

Опитувальник КОС. Даний опитувальник був розроблений В.В. Синявський, В.А. Федорошин. Він створений для можливості оцінити у особистості «Комунікативні та організаторські схильності» тому отримав коротку назву «КОС». У професіях, які за своїм змістом пов'язані з активною взаємодією людини з іншими людьми, як стрижневих виступають комунікативні та організаторські здібності, без яких не може бути забезпечений успіх в роботі. Головний зміст діяльності працівників таких професій – керівництво колективами, навчання, виховання, культурно-просвітницьке та побутове обслуговування людей і т.д. За результатами відповідей випробуваного з'являється можливість виявити якісні особливості його комунікативних і організаторських схильностей. Методика допомагає виявити вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти, бажання розширити їх, впливати на людей, проявляти ініціативу. Існує КОС-1 та КОС-2. Ми будемо використовувати КОС-2, адже саме вона розроблена для колективів в організаціях. КОС-1 застосовують і юнацькому віці. Методика КОС розроблена за принципом різноманітності пропонованих респонденту життєвих ситуацій. Це допоможе випробуваному приміряти на себе різні моделюються ситуації з життя і визначити власну реальну модель поведінки в них. Фахівці вважають рівень валідності, або достовірності, отриманих даних, досить високим, що і дозволяє отримати стійкі показники комунікативних і організаторських здібностей. До того ж методика розроблена з урахуванням достатньої широти спектра пропонованих питань, враховано різне ставлення опитуваних до того, про що йдеться в питаннях методики. Цей метод вважається досить цінним ще й тому, що дозволяє окремо відстежити рівень розвитку комунікабельності людини, паралельно – рівень вміння організувати колектив. У деяких випадках респонденти показують досить розвинений комунікативний рівень при невисокому рівні розвитку здібностей до організаторка. Зустрічаються і респонденти, результат діагностики у яких прямо протилежний. Всі ці

можливості враховані в достатній мірі в КОС. Питання для проходження тесту відображено в Додатку В. Після проходження здійснюється підрахунок наступним чином. Комунікативні здібності – відповіді «так» на наступні питання: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; і "ні" на питання: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39. Організаторські здібності – відповіді "так" на наступні питання: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; і "ні" на питання: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40 [60].

Підраховується кількість співпадаючих з ключем відповідей по кожному розділу методики, потім обчислюються оціночні коефіцієнти окремо для комунікативних і організаторських здібностей за формулою:

$$K = 0,05 \cdot C - \text{де}$$

K - величина оцінного коефіцієнта;

C - кількість співпадаючих з ключем відповідей.

Оціночні коефіцієнти може варіювати від 0 до 1. Показники, близькі до 1 говорять про високий рівень комунікативних і організаторських здібностей, близькі до 0 – про низький рівень. Первинні показники комунікативних і організаторських здібностей можуть бути представлені у вигляді оцінок, які свідчать про різні рівні досліджуваних здібностей.

Комунікативні здібності		
Показни к	Оцінка	Рівень
0,10-0,45	1	I-низький
0,46-0,55	2	II-нижче середнього
0,56-0,65	3	III-середній
0,66-0,75	4	IV-високий
0,76-1	5	V-дуже високий

Організаційні здібності		
Показни к	Оцінка	Рівень

0,20-0,55	1	I-низький
0,56-0,65	2	II-нижче середнього
0,66-0,70	3	III-середній
0,71-0,80	4	IV-високий
0,80-0,81	5	V-дуже високий

Інтерпретація результатів:

Досліджені, які отримали оцінку «1» – характеризуються вкрай низьким рівнем здібностей до комунікативної та організаторської діяльності [29, С.311].

У досліджених, які отримали оцінку «2»– розвиток комунікативних та організаторських здібностей знаходиться на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, відчувають себе скутими в новій компанії, колективі, надають перевагу проведенню часу на самоті, обмежують свої знайомства, мають труднощі у встановленні контактів з людьми та у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свої думки, тяжко переживають образи. Виявлення ініціативи в громадській діяльності вкрай занижене, в багатьох справах вони надають перевагу запобігання прийняття самостійних рішень [29, С.311].

Для досліджених, які отримали оцінку «3»– характерний середній рівень виявлення комунікативних та організаторських здібностей. Маючи в цілому середній показник, вони прагнуть до контакту із людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свої думки, планують роботу [29, С.311].

Проте “потенціал” цих схильностей не відрізняється високою сталістю. Ця група досліджених потребує подальшої серйозної та планомірної роботи для формування та розвитку їх комунікативних та організаторських здібностей [29, С.311].

Досліджені, які отримали оцінку «4» – віднесені до групи із високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей. Вони не губляться в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширювати коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають

близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, спроможні приймати самостійні рішення у важких ситуаціях [29, С.311].

Досліджені, які отримали оцінку «5» – із найбільш високим рівнем виявлення комунікативних та організаторських здібностей. Для них характерні швидка орієнтація у важких ситуаціях, невимушеність поведінки в новому колективі. Досліджені цієї групи ініціативні, прагнуть приймати самостійні рішення у важких справах або складних ситуаціях, відстоюють свою думку та прагнуть, щоб вона була прийнята товаришами. Вони легко почувують себе в незнайомій компанії, люблять та вміють організовувати різні ігри, колективні справи, самі вміють знаходити таку роботу [29, С.312].

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських здібностей у даний період розвитку особистості. І якщо результати тестування будуть невисокі, це зовсім не означає, що цих здібностей потенційно в обстеженого немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку, або в самого дослідженого не було потреби отримати відповідні уміння [29, С.312].

Анкета «Чи конфліктна ви особистість». Дана анкета допомагає зрозуміти наскільки людина є конфліктною, адже це дуже важливий показник для працівників в колективі. На наш погляд таку анкету потрібно давати проходити на самій співбесіді, для розуміння чи підходить людина для праці в колективі чи ні. Адже чим більше в колективі конфліктних особистостей, тим більше вірогідності виникнення конфлікту. Анкета представлена з 8 питань по 3 варіанти відповіді, опитуваний повинен обрати один варіант. Питання відображено в Додатку Д. Кожна відповідь оцінюється в бали, які потім підраховуються. Оцінки: «а» – 4 бали, «б» – 2 бали, «в» – 0 балів [29, С.314].

26 - 32 бали. Зелений колір. Ви тактовні й миролюбні, уникаєте суперечок і конфліктів, критичних ситуацій. Вислів «Платон мені друг, але істина дорожча!» не може бути Вашим девізом.

19 – 25 балів. Темно-зелений колір. Працівник не схильний до конфліктів і намагається уникати їх. Вас іноді називають пристосуванцем. Наберіться сміливості та (якщо обставини дозволяють) висловлюйтеся принципово.

14 – 20 балів. Жовтий колір. Вас вважають людиною конфліктною. Але це перебільшення. Ви конфліктуєте, тільки якщо немає іншого виходу, коли всі інші способи вичерпано. Ви здатні твердо обстоювати свою думку, не думаючи, як це позначається на ставленні до вас товаришів. При цьому Ви не «виходите за межі», не принижуйте інших. Усе це викликає повагу до Вас.

9 – 13 балів. Жовтогарячий колір. Максимально схильна до конфлікту особистість. Ваша нестриманість відштовхує людей. Чи не тому у Вас немає справжніх друзів? Спробуйте приборкати свій характер.

До 8 балів. Червоний колір. Суперечки й конфлікти - це Ваша стихія. Адже ви любите критикувати інших, якщо ж почуєте зауваження на свою адресу можете «з'їсти людину живцем». Це критика заради критики. Не будьте егоїстом. Дуже важко доводиться тим, хто поруч із Вами [29, С.316].

Отже використані в ході дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства методи та методики дозволили оцінити рівень агресивності працівників, особливості поведінки в конфліктній ситуації та можливості виходити з них.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМТВА.

Третій розділ присвячено обробці та аналізуванню отриманих в ході дослідження результатів. Та розробленню рекомендації щодо ефективної взаємодії працівників підприємства.

3.1. Аналіз результатів емпіричного дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства ТОВ «УкрБорг».

Як ми вже зрозуміли в ході дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства ТОВ «УкрБорг» було використано ряд методів та методик, які дали змогу зрозуміти наскільки працівники конфліктні та як кожен із них буде вести себе при виникненні суперечки. Для цього ми використали матричну гру «Дилема ув'язненого», методику визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації (тест Томаса - Кілмена), опитувальник КОС, методику визначення самоконтролю у спілкуванні тест М. Снайдера та анкету «Чи конфліктна ви особистість».

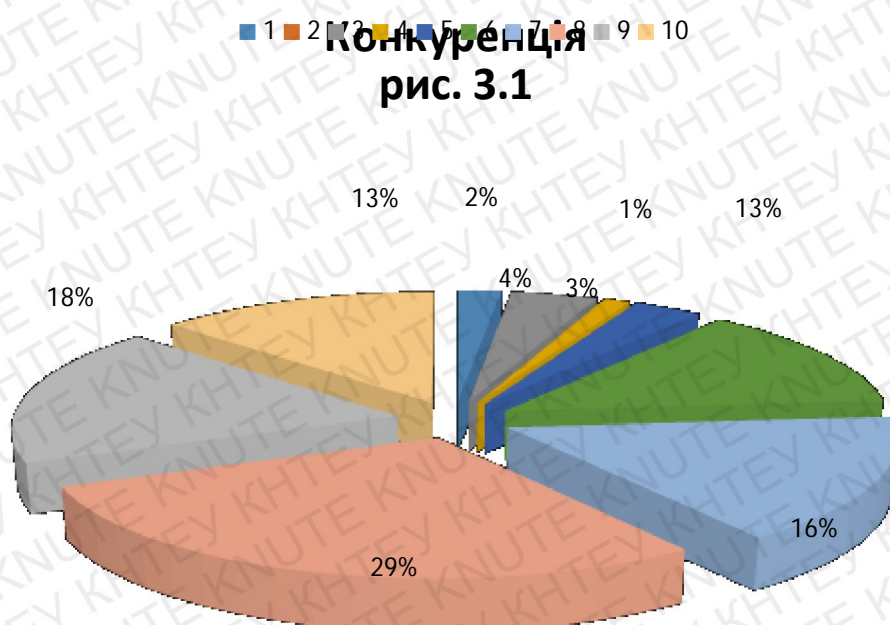
В ході проведення гри «Дилема ув'язненого» було виявлено, що більшість працівників не здатні жертвувати своїми інтересами заради іншого. Проте були і такі які згодні були допомогти як і собі, так і іншому. Це говорить про те, що більшість працівників ТОВ «УкрБорг» не заінтересовані у взаємодії один з одним, і кожен працівник прагне перетягнути гілку влади на себе. Як ми вже з'ясували

Дойч виділив три типи мотивів, які найімовірніше виявляються в інтерперсональних ситуаціях. Це кооперативна орієнтація, індивідуалістична, конкурентна. То виходячи з цієї класифікації можна зробити висновок, що при проведенні гри було виявлено, що приблизно 60% працівників підприємства відноситься до типу «конкурента», 30% до «індивідуалістична» та лише 10% відповідає типу «кооперативна орієнтація».

Крім гри, було проведено ряд методик, які допомогли краще зрозуміти кожного індивіда. В результаті проведеного діагностичного дослідження був отриманий ряд даних, які піддалися подальшій обробці і детальному аналізу.

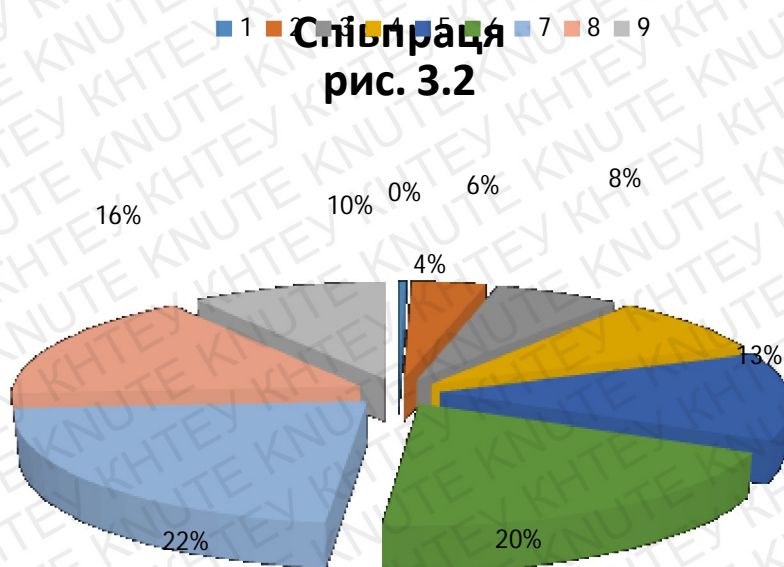
В ході проведенні методики визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації, а саме тест Томаса-Кілмена, було визначено наскільки кожний працівник має прагнення до одного з 5 представлених типів, таких як: конкуренція, компроміс, уникнення, співпраця та пристосування.

Результати тесту ми відобразили в діаграмах, для того щоб краще зрозуміти який відсоток людей має більші чи менші прагнення до тої чи іншої категорії. Щодо конкуренції рис.3.1., то можна побачити, що більшість працівників отримали по 8 балів з 10. Це говорить про те, що більше половини працівників при які працюють в ТОВ «УкрБорг» прагнуть до досягнення своєї мети, і їм ніщо не може ставати на заваді. Вони так би мовити ладні йти по головах інших, заради своєї цілі.



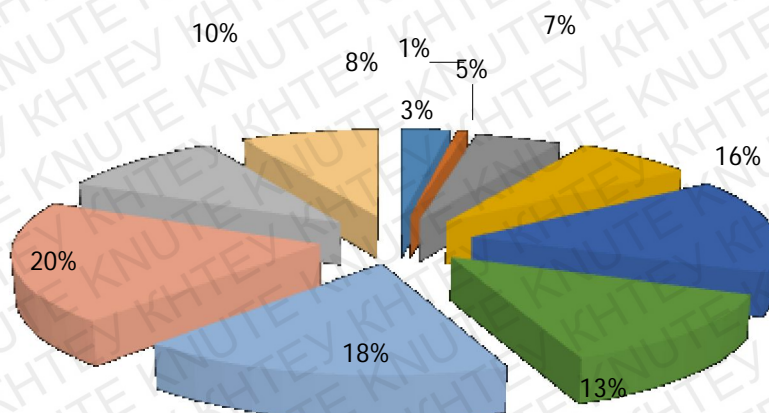
Проте що стосується співпраці рис.3.2, то більшість працівників

все таки прагнуть до співпраці один з одним, що підтверджується отриманими балами 6 та 7 з 10. Тобто працівники при виникненні конфлікту здатні знаходити альтернативу.



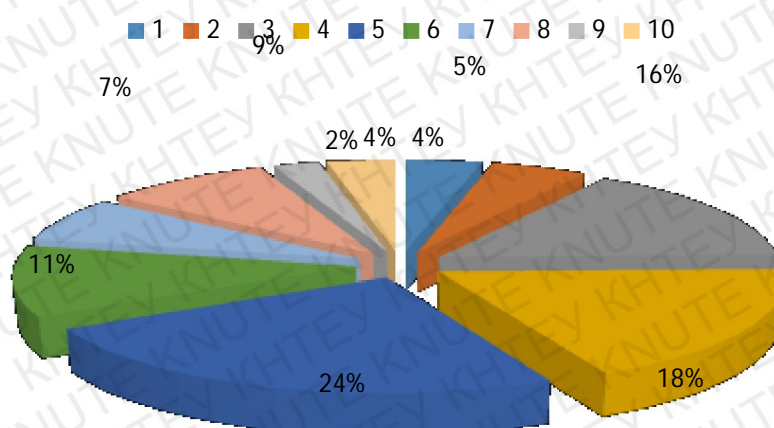
Щодо компромісу, то можна побачити рис. 3.3, що 20% працівників здатні знаходити компроміс більше ніж інші. І це дуже добре, адже такий результат говорить про те, що в сварці більшість працівників будуть здатні поступитися своїми інтересами та знайти варіант який влаштує обидві сторони. І лише дуже малий відсоток працівників не здатні знаходити компроміс.

Компроміс
рис. 3.3



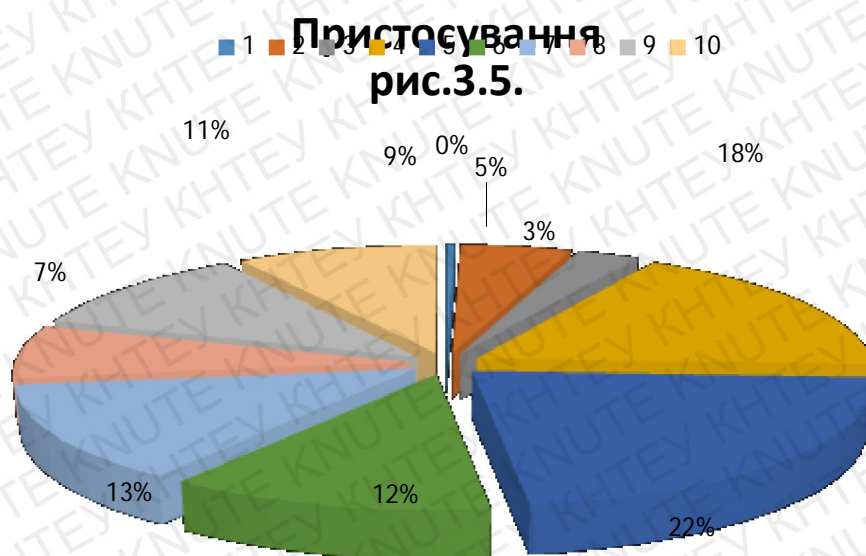
По результатам тесту було виявлено, що уникнення від конфлікту складно дається працівникам даного підприємства. Адже ми бачимо, що середню оцінку 5 отримало більшість працівників, а максимальну 10 лише 4%. Це говорить про те, що більшість не будуть уникати від конфлікту, а будуть навпаки його збудником.

Уникнення
рис.3.4

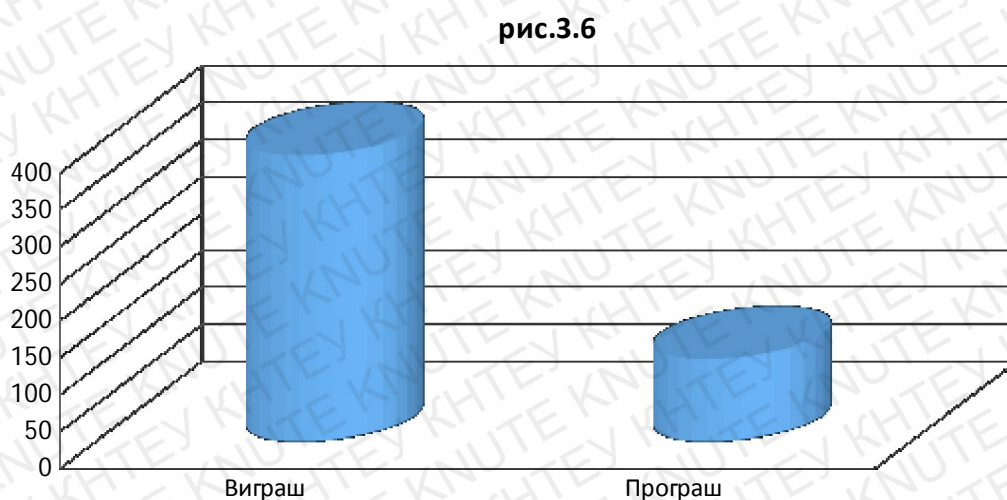


Ну і щодо пристосування, то можна побачити, що як і у випадку уникнення більшість працівників отримали лише 5 балів, і лише 9% максимально 10. Тобто

дані результати говорять нам, що працівники даного підприємства як і показувала нам гра «дилема в'язня» не здатні жертвувати своїм інтересами заради іншого.



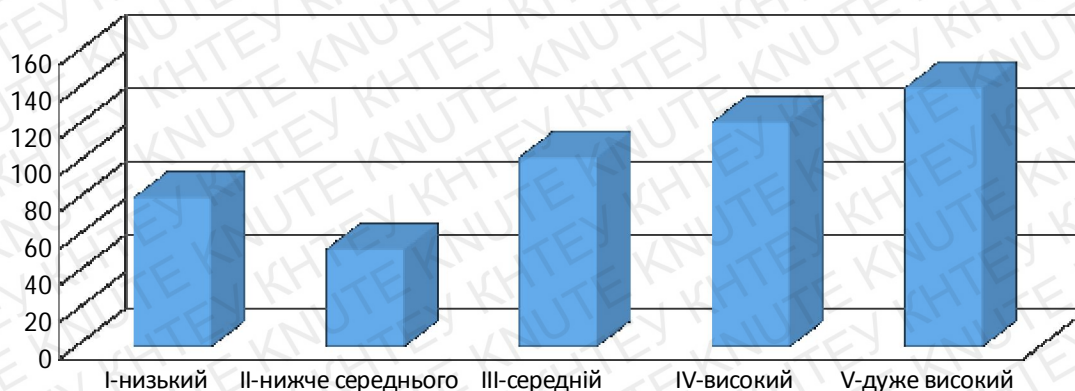
Отже, після аналізу результатів отриманих в ході проведення тесту Томаса-Кілмена, можна зробити висновок, що при виникненні конфліктної ситуації більшість працівників отримали б перемогу. І виглядає це приблизно так, рис. 3.6



Після проведення опитувальника КОС для оцінки комунікативних та організаторських здібностей суб'єкта. Результати якого відображені на рис.3.7 та рис.3.8, то можна побачити, що більшість працівників володіють комунікативними здібностями, адже із 500 осіб опитуваних 122 та 141 особа отримали результат високий та дуже високий рівень володіння комунікативних здібностей, а це

говорить про те, що люди не губляться в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих. Виявляють ініціативу в спілкуванні. Роблять це не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненням.

Комунікативні здібності
рис.3.7



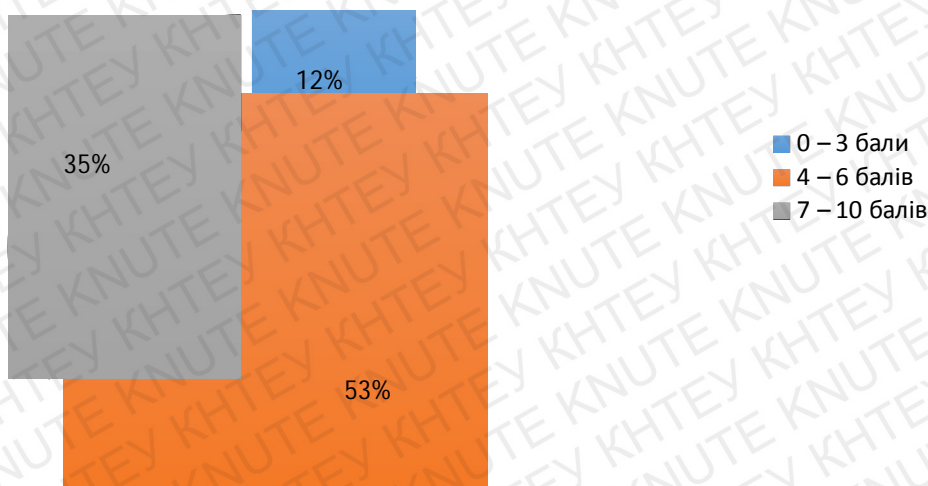
Проте, що стосується організаційних здібностей то більшість отмали середній результат, і найменша кількість працівників володіють високими організаційними здібностями. Ці дані говорять про те, що більшість працівників зазнає труднощів в ситуації вимушеного виступу перед аудиторією. Погано орієнтується в незнайомій ситуації. Не прагне відстоювати свою думку в групі. Прояв ініціативи в суспільній діяльності вкрай занижена. У багатьох справах воліє уникати прийняття самостійних рішень.

Організаційні здібності рис.3.8



Методика визначення самоконтролю у спілкуванні (тест М. Снайдера) по результатах якої відображено на рис. 3.9, показує нам, що більшість людей мають середній та високий комунікативний контроль, і лише дуже мізерна кількість володіють низьким комунікаційним контролем. Це говорить про те, що більшість працівників ТОВ «УкрБорг» щирі, але не стримані у своїх емоційних проявах. Вам слід більше уваги приділяти оточуючим вас людям і коригувати свою поведінку. І трохи менше легко виконувати будь-які соціальні ролі, гнучко реагувати на зміни ситуації. Ви навіть можете прогнозувати враження, яке ви справляєте на оточуючих. Тобто цей показник говорить нам, що все таки більшість працівників мають високий рівень самоконтролю у спілкуванні і здатні слідкувати за тим, що вони говорять. Це дає змогу не створювати конфлікт, а навпаки зпромогтися його уникнути.

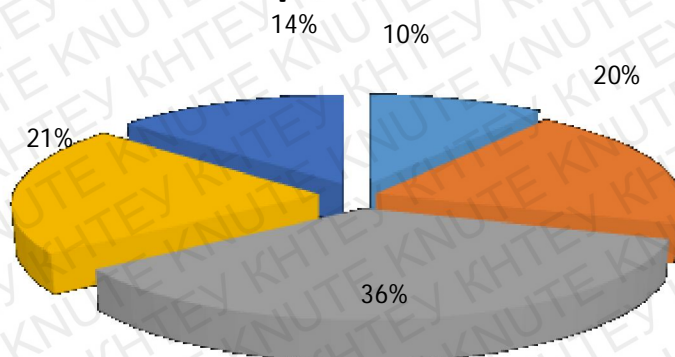
Тест М. Снайдера рис. 3.9



Що стосується тесту який виявляє рівень конфліктності (рис.3.10), то більшість працівників не схильні до конфлікту, хоча і справляють враження конфліктних людей. Вони вдають до конфлікту, лише в тому випадку, якщо вже іншого виходу немає. При чому, такі люди навіть при виникненні суперечки «виходять за межі», не принижують інших, і таких людей як показує аналіз даних складає 36%. Проте в той же час 21% складають люди які мають максимальну схильність до конфлікту. Тобто такі люди здатні створити конфліктну ситуацію на «рівному місці». Вони просто не можуть жити без суперечок, і це дуже велика проблема для такого великого підприємства. І лише 10% працівників взагалі не здатні до конфлікту, і роблять все щоб його уникнути, навіть якщо він назріває.

■ Зелений колір ■ Темно-зелений колір ■ Жовтий колір ■ Жовтогарячий колір. ■ Червоний колір

Тест на конфліктність рис.3.10



Отже, провівши дослідження в колективі працівників підприємства ТОВ «УкрБорг» ми отримали ряд даних, які показали нам, що все таки більшість працівників не здатні ефективно взаємодіяти один з одним. Це говорить про те, що конфлікти на такому підприємстві явище не минуче. Вони можуть виникати будь коли, і навіть тоді коли їх не очікуєш. Це пов'язано з тим, що дуже багато працівників мають високий рівень конфліктності та не здатні до їх уникнення. Більшість працівників прагнуть досягати свої цілі, не зважаючи на інших. Саме тому, дослідження даної теми має дуже важливе значення для підприємства ТОВ «УкрБорг», адже керівництву потрібно уважніше ставитись до людей під час підбору працівників. Необхідно проводити різні тестування та використовувати методики, для дослідження типу особистості. Отримані результати, допоможуть краще утворювати колективи які будуть складатися з працівників які здатні уникати конфлікти чи знаходити компроміс, що в подальшому допоможе запобігти виникненню конфліктів.

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективної взаємодії працівників на підприємстві ТОВ «УкрБорг».

Згідно проведених дослідження щодо ефективної взаємодії працівників підприємства ТОВ «УкрБорг» нами було надано практичні рекомендації, щодо вдосконалення співпраці працівників.

Згідно результатів дослідження, більшість людей пройшовши тест на конфліктність, схильні до конфлікту та навіть можуть його самі створювати. В першу чергу ми хотіли б поради, такому підприємству та і іншим підприємствам при здійсненні прийняття на роботу нових працівників, обов'язково проводити тестування на співбесіді. Це допоможе краще зрозуміти людину, та уникнути помилки при прийнятті працівників які будуть лише погіршувати ситуацію в колективі. Проведення тестів на співбесіді допомагає обирати працівників які мають високий рівень комунікації, здатність до знаходження компромісу, тощо.

Крім того, дуже важливим фактом є наявність психолога. Психолог допоможе працівникам знижувати емоційну напругу та допоможе оминати виникнення конфліктних ситуацій.

Також керівникам слід користуватися порадами, щодо попередження конфлікту. Необхідно слідкувати за працівниками в колективі, правильно розподіляти обов'язки між працівниками, гідно здійснювати оплату праці, тощо.

Крім того, для оптимального слід дотримуватися рекомендацій в спілкуванні відображених в Таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Рекомендації з ефективного спілкування і взаємодії в конфлікті	
Рекомендація 1	Якщо виникає конфлікт, не поспішаєте його форсувати, не піддавайтеся емоціям
Рекомендація 2	Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину а не переживайте факт конфлікту.
Рекомендація 3	Аналізуйте всі позитивні і негативні моменти тих чи інших варіантів розвитку конфлікту.
Рекомендація 4	Не намагайтесь «замовчати» конфлікт, доведіть його до логічного кінця (якщо, звичайно, переконані у своїй правоті і знаєте, що вас зрозуміють і підтримають у колективі).
Рекомендація 5	Важливо завжди, а особливо в ситуації виходу з конфлікту, уміти зберегти об'єктивність і бачити в опоненті насамперед, людину.
Рекомендація 6	Дайте партнеру відчутти свою значимість. Не загострюйте увагу на недоліках опонентів, а знайдіть у них ті якості, ті вчинки, що характеризують їх з позитивної сторони.
Рекомендація 7	Чітко визначить свої цілі. Проблема цілей у вирішенні конфлікту -- це проблема ясності Вашої позиції. Тому, при вирішенні того чи іншого конфлікту конкретизуйте свої цілі.
Рекомендація 8	Хто робить перший крок до примирення, той виграє. При

цьому використовуйте прийом доброго слова, що додає сил, а іноді і вирішує конфліктну ситуацію.

Подолання конфліктів веде до оздоровлення колективу та подальшого розвитку між співробітниками.

Існує класифікація і характеристика структурних методів управління конфліктною ситуацією, як складаються з наступного:

1. Роз'яснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу.
2. Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один з самих поширених механізмів – ланцюг команд. Як вважав Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації.
3. Загально-організаційні комплексні цілі. Встановлення загально-організаційних комплексних цілей – ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.
4. Структура системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональних наслідків. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись в конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва [52, С.450]. Крім того виокремлюють п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів:

1. Ухилення. Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Моутон, один із способів вирішення конфлікту – це «не опинятись у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які череваті розбратом. Тоді не прийдеться збуджуватись вирішуючи проблему»;
2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитись, тому що «ми всі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» старанно не випускає ознаки конфлікту та ужорсточення, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може наступити мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться;
3. Примушення. У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною;
4. Компроміс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише у деякій мірі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін;
5. Вирішення проблеми. Цей стиль характеризується визначенням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації [52, С.550].

Для того, щоб конфліктна ситуація була вирішена, керівнику необхідно мати на меті зупинення протистояння та знаходження найбільш оптимального вирішення питання. Для цього необхідно застосовувати механізм антикризового управління конфліктом. Так цей механізм має містити такі етапи:

1. аналіз конфліктної ситуації;
2. визначення предмета та суб'єкта конфлікту;
3. формування основної проблеми конфлікту;
4. визначення причин виникнення конфлікту;

5. вибір шляхів вирішення конфлікту.

Тобто мається на увазі, що керівник повинен ставити за мету та бути зацікавленим в тому, щоб конфліктна ситуація яка виникла, була вирішена [58, С.620].

Ще одним шляхом вирішення конфліктів може бути запропоновано – медіацію. Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної згоди [50, С.126].

Крім того, слід зазначити переваги які має медіація при її застосуванні. В першу чергу це той факт, що медіація надає можливість уникнути затяжного вирішення конфлікту, з її допомогою можливо вирішення ситуації дуже швидко. По-друге, медіація це завжди конфіденційність. По-третє, при її застосуванні не можливо не вирішити ситуацію, що склалася, адже учасники самі можуть розробити та узгодити необхідні для них рішення. По-четверте, медіація не потребує застосування коштів. По-п'яте, її застосування дозволяє зберегти гарні стосунки між сторонами які конфліктують.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та нове розв'язання наукового завдання щодо визначення психологічних особливостей ефективної взаємодії працівників підприємства та на їх основі розробити практичні рекомендації щодо її оптимізації на базі ТОВ «УкрБорг».

У результаті вивчення та розв'язання вказаного наукового завдання доходимо до таких висновків:

1. Конфліктні ситуації на підприємствах – явище постійне. Це пов'язано з тим, що всі люди дуже різні між собою, і вони не можуть постійно взаємодіяти в злагоді один з одним. Проте, якщо без суперечок обійтися не можливо, то необхідно розуміти, що слід знаходити шляхи їх вирішення. Цей обов'язок покладається безпосередньо на керівників самого підприємства. Кожен керівник повинен усвідомлювати, що конфліктні ситуації, які виникають між його підлеглими, дуже шкодять його організації, адже від цього погіршується як продуктивність праці, так і якість виконаної роботи. Крім того, керівникам необхідно і самим уникати створення конфліктних ситуацій, адже нерідко зустрічаються випадки коли керівник сам створює таке середовище, в якому виникають суперечки. А працівникам слід навчитися ефективно взаємодіяти один з одним. Саме тому, необхідно знаходити компроміси та підходити до вирішення ситуації яка склалася з розумом, а не емоціями

Кожен трудовий колектив, незалежно від його місця в класифікації, являє собою складну соціальну систему, у якій через функціональну взаємодію різних структур та окремих працівників реалізуються дві взаємозалежні підсистеми: соціальна організація і соціальна спільність. Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що трудовий колектив – це група людей, пов'язаних стійкою, спільною і суспільно корисною діяльністю, яка передбачає наявність єдиних цілей, організації та управління. Трудові колективи утворюється під час співпраці людей на роботі. Дуже важливе значення в трудовому колективі відіграють ролі які займають кожна з особистості. Адже від цього залежить не лише його діяльність, а й відносини між людьми. Що стосується соціально-

психологічний клімат колективу, то це – той емоційний стан який перебуває в колективі та здійснює вплив на відносини, які складаються в процесі співпраці людей які складають основу цього колективу. В залежності від сприятливості чи не сприятливості, він може як негатив так і позитивно впливати на ефективність праці. Адже саме від того який соціально-психологічний клімат перебуває в колективі, залежать не лише відносини, а як результат цих відносин і ефективність праці

2. Для проведення дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства був обраний колектив товариства з обмеженою відповідальністю «УКРБОРГ». Це зумовлено тим, що саме на цьому підприємстві працюють люди з різним соціальним статусом, різною віковою категорією, а це від 18-50 років, з різною освітою та напрямками діяльності. Крім того колектив підприємства налічує понад 500 осіб, а це головний осередок виникнення конфліктів саме в процесі співпраці.

3. Для дослідження ефективної взаємодії працівників підприємства існує велика кількість методів та методик. Кожна з них присвячена для дослідження тих чи інших критеріїв. Звісно ми не будемо застосовувати їх всі, а використаємо лише декілька. Адже не має різниці скільки саме методик було використано в дослідженні, головне використати правильні методики та створити умови, щоб кожен зміг найбільш точно відповісти на питання.

4. Провівши дослідження в колективі працівників підприємства ТОВ «УкрБорг» ми отримали ряд даних, які допомогли сформувані практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективної взаємодії працівників підприємства. В ході проведення гри «Дилема ув'язненого» було виявлено, що більшість працівників не здатні жертвувати своїми інтересами заради іншого. Проте були і такі які згодні були допомогти як і собі, так і іншому. Це говорить про те, що більшість працівників ТОВ «УкрБорг» не зацікавлені у взаємодії один з одним, і кожен працівник прагне перетягнути гілку влади на себе. Як ми вже з'ясували Дойч виділив три типи мотивів, які найімовірніше виявляються в інтерперсональних ситуаціях. Це кооперативна орієнтація (заківленість у власних

інтересах, при цьому і хвилювання за інших), індивідуалістична (турбота лише про себе), конкурентна (отримати власний виграш, за рахунок інших). То виходячи з цієї класифікації можна зробити висновок, що при проведенні гри було виявлено, що приблизно 60% працівників підприємства відноситься до типу «конкурента», 30% до «індивідуалістична» та лише 10% відповідає типу «кооперативна орієнтація».

В ході проведенні методики визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації, а саме тест Томаса-Кілмена, було визначено наскільки кожний працівник має прагнення до одного з 5 представлених типів, таких як: конкуренція, компроміс, уникнення, співпраця та пристосування.

Результати тесту показали, що більшість працівників отримали по 8 балів з 10. Це говорить про те, що більше половини працівників при які працюють в ТОВ «УкрБорг» прагнуть до досягнення своєї мети, і їм ніщо не може ставати на заваді. Вони так би мовити ладні йти по головах інших, заради своєї цілі. Щодо співпраці, то більшість працівників все таки прагнуть до співпраці один з одним, що підтверджується отриманими балами 6 та 7 з 10. Тобто працівники при виникненні конфлікту здатні знаходити альтернативу Також по результатам тесту було виявлено, що уникнення від конфлікту складно дається працівникам даного підприємства. Адже ми бачимо, що середню оцінку 5 отримало більшість працівників, а максимальну 10 лише 4%. Це говорить про те, що більшість не будуть уникати від конфлікту, а будуть навпаки його збудником. Отже, після аналізу результатів отриманих в ході проведення тесту Томаса-Кілмена, можна зробити висновок, що при виникненні конфліктної ситуації більшість працівників отримали б перемогу

Після проведення опитувальника КОС для оцінки комунікативних та організаторських здібностей суб'єкта, можна побачити, що більшість працівників володіють комунікативними здібностями, адже із 500 осіб опитуваних 122 та 141 особа отримали результат високий та дуже високий рівень володіння комунікативних здібностей, а це говорить про те, що люди не губляться в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх

знайомих. Виявляють ініціативу в спілкуванні. Роблять це не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненням

Методика визначення самоконтролю у спілкуванні (тест М. Снайдера) показує нам, що більшість людей мають середній та високий комунікативний контроль, і лише дуже мізерна кількість володіють низьким комунікаційним контролем.

Що стосується тесту який виявляє рівень конфліктності, то більшість працівників не схильні до конфлікту, хоча і справляють враження конфліктних людей. Вони вдають до конфлікту, лише в тому випадку, якщо вже іншого виходу немає. При чому, такі люди навіть при виникненні суперечки «виходять за межі», не принижують інших, і таких людей як показує аналіз даних складає 36%. Проте в той же час 21% складають люди які мають максимальну схильність до конфлікту. Тобто такі люди здатні створити конфліктну ситуацію на «рівному місці». Вони просто не можуть жити без суперечок, і це дуже велика проблема для такого великого підприємства. І лише 10% працівників взагалі не здатні до конфлікту, і роблять все щоб його уникнути, навіть якщо він назріває.

Отже, результати проведеного дослідження показали нам, що все таки більшість працівників не здатні ефективно взаємодіяти один з одним. Це говорить про те, що конфлікти на такому підприємстві явище не минуче. Вони можуть виникати будь коли, і навіть тоді коли їх не очікуєш. Більшість працівників прагнуть досягати свої цілі, не зважаючи на інших.

5. Що стосується практичних рекомендацій щодо оптимізації процесу ефективної взаємодії працівників підприємства, то в першу чергу як уже зазначалося, необхідно уважно підбирати працівників, проводити анкетування та тестування з використанням різних методик, залучати на співбесіду психолога, який буде проводити розмову та аналізувати людину. Крім того, якщо вже так сталося, то для того, щоб конфліктна ситуація була вирішена, керівнику необхідно мати на меті зупинення протистояння та знаходження найбільш оптимального вирішення питання. Для цього необхідно застосовувати механізм антикризового управління конфліктом. Так цей механізм має містити такі етапи:

1. аналіз конфліктної ситуації;
2. визначення предмета та суб'єкта конфлікту;
3. формування основної проблеми конфлікту;
4. визначення причин виникнення конфлікту;
5. вибір шляхів вирішення конфлікту.

Також, дуже важливо дотримуватись ряду рекомендацій з ефективного спілкування і взаємодії в конфлікті. В першу чергу, якщо виникає конфлікт, не потрібно поспішати його форсувати, а слід не піддаватися емоціям. Аналізуючи конфліктну ситуацію, необхідно шукати причину а не переживати факт конфлікту. Крім того, слід аналізувати всі позитивні і негативні моменти тих чи інших варіантів розвитку конфлікту. Не потрібно намагатись «замовчати» конфлікт, краще доведіть його до логічного кінця (якщо, звичайно, переконані у своїй правоті і знаєте, що вас зрозуміють і підтримають у колективі). Важливо завжди, а особливо в ситуації виходу з конфлікту, уміти зберегти об'єктивність і бачити в опоненті насамперед, людину. Дайте партнеру відчувати свою значимість. Не загострюйте увагу на недоліках опонентів, а знайдіть у них ті якості, ті вчинки, що характеризують їх з позитивної сторони. Чітко визначайте свої цілі. Проблема цілей у вирішенні конфлікту – це проблема ясності Вашої позиції. Тому, при вирішенні того чи іншого конфлікту конкретизуйте свої цілі. Та пам'ятайте, що «хто робить перший крок до примирення, той виграє.» При цьому використовуйте прийом доброго слова, що додає сил, а іноді і вирішує конфліктну ситуацію.

Отже, в ході проведеного дослідження було проведено ряд методів та методик, які допомагають краще зрозуміти працівників. Так, якщо взяти всі працюючих людей на підприємстві та зробити аналіз отриманих даних, то можна дійти висновку, що лише 35% працівників здатні ефективно взаємодіяти один з одним, а решта 65% ні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азрилияна А.Н. Большой экономический словарь. 19000 терминов / Под ред. А.Н. Азрилияна. - М. : Институт новой экономики. 1997. – С. 864
2. Алексеенко Т. Ф. Явища моббінгу та буллінгу як актуальні соціально-педагогічні проблеми взаємовідносин групи і особистості [Електронний ресурс] / Т. Ф. Алексеенко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету – 2012. – № 96 (104). – URL: <http://lib.iitta.gov.ua/3233/1/Aleks.pdf>.
3. Андреева Г.М. Социальная психология и социальные изменения // Психологический журнал. – Том 26. – 2005. – №5. – С. 9-13.
4. Анцупов А. Я Конфликтология в схемах и комментариях / Анцупов А. Я., Баклановский С. В.: 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – С. 304.
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. —2-М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. – С. 591.
6. Балабанова Л. В.. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2011. –С. 486
7. Березовська Л.І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник /Л.І.Березовська, О.С.Юрков. - Мукачево: МДУ, 2016. - С. 201.
8. Берлач А.І. Конфліктологія: Навч. посіб. для дист. навч. – К.: Університет “Україна”, 2007. – С. 217.
9. Большаков А. Г. Конфліктологія організацій : навч. посіб. / А. Г. Большаков, М. Ю. Несмелова. – М. : МЗ Прес, 2001. – С. 182.
10. Винославська О.В. Навч. посіб. / О.В.Винославська, О.А.Бреусенко-Кузнецов, В.Л.Злишков та ін.; За наук. ред. О.В.Винославської. -Київ: Фірма "ІНКОС", 2005. – С. 352
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес [Текст]. Підручник. - М.: МГУ, 1997. – С.388.

12. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи / Л. Войтенко // Управління розвитком. - 2010. - Л» 13(89). - С. 105-106.
13. Герасіна Л.М. .Конфліктологія : навч. посіб. /Л. М. Герасіна. М. П. Требін та інші. 2012. — С. 128.
14. Гірник А. М. Основи конфліктології. – Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. – С. 222.
15. Глоточкин А.Д. О Понятии, признаках и функции первичного коллектива А.Д. Глоточкин // Краеведческая психология. - 2002. - Вып. 1. - С. 25-27.
16. Горбань Г.О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні / Г.О. Горбань // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім- Г.С. Сковороди. Психологія. - 2012. - Вип. 44. — Ч. 1. — С. 38-49.
17. Гришина Н.В. Соціально-психологічні конфлікти і вдосконалення взаємин у колективі. / / Соціально-психологічні проблеми виробничого колективу / Под ред. Шорохової О.В. - М.: - 1983. – С. 268
18. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 564 с
19. Долинська, Л. В. Психологія конфлікту [Текст] : навч. посібник / Л. В. Долинська, Л.П. МатяшЗаяц. – Київ : Каравела, 2015. – С. 304.
20. Донцов, А.И. Психология коллектива: методологические проблемы исследования : учебное пособие / А.И. Донцов. – Москва : Издательство Московского университета, 1984. – С. 208
21. Дуткевич Т. В. Загальна психологія: теоретичний курс: навчально-методичний посібник / Т.В. Дуткевич. – Кам'янець- Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2015. – С. 432.
22. Духновский С.И. Диагностика межличностных отношений- ПРАКТИКУМ. 2010. – С. 144.
23. Еникеев М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов – М.: Норма, 2002. – С. 624

24. Ермалович Л.П. Формирование корпоративной культуры: моббинг и его профилактика Ермалович ЛЛ, Шинкарь Ю.Ю. [Электронный ресурс]. - URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/19431>.
25. Євдокимов В. О. Шляхи подолання мобінгу в управлінні персоналом державної служби / В. О. Євдокимов, Ю. В. Конотопцева // Збірник наукових праць «Актуальні проблеми державного управління». – Харків : Видавництво ХарPI НАДУ Магістр 2012. – № 2 (42). – С. 331–337.
26. Жаворонков Г. В., Скiбiцький О. М., Сiвашенко Т. В., Управління конфліктами: Навчальний посiбник. / - К.: Кондор 2013.-С. 172 .
27. Здравомислов А. Г. Соціологія конфлікту. – М.: Аспект-Прес, 1995. – С. 351 с.
28. Ігнатiєва І А. Корпоративне управління [текст] : підручник. / І. А. Ігнатiєва, О. І. Гарафонова - К. : "Центр учбової літератури", 2013. – С.600.
29. Истатова О.Н. Эксакусто практикум.- Психодиагностика. Коллекция лучших тестов. 2009. – С. 384.
30. Кибанов А.Я. Конфликтология / А.Я. Кибанов. И.Е. Воржейкина, Д.К. Захаров. В.Г. Коновалова ; под ред.А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М. 2008. - 302 с.
31. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації [Текст] / А. Я Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 308
32. Коваленка Д.В. Конфліктологія. Навчальний посiбник. Коваленка Д.В. Шалiмова І.М., Керницький О.М., Бурбига В. А., Кравченко О.Б. / Видання друге: перероблене та доповнене: Харків, УiПА-Х.: Вид-во «С.А.М.», 2015.-С. 260
33. Козер Л. Функции социального конфликта. Перевод с англ. О. А. Назаровой — М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.— С. 265.
34. Королев Л.М. Психология управления / Л.М. Королев. - М. : Дашков и К. 2009. – С. 188.

35. Корольчук М.С. Методологічні та теоретичні проблеми психології : навч. посіб. / М.С. Корольчук, Ю.Л. Трофімов, Я.І. Український, В.І. Осьодло, В.М. Крайнюк. –К. : Ніка-Центр, 2013. –С. 336.
36. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. –С. 112.
37. Кравченко С.А. Социологический энциклопедический толковый словарь. Более 12000 понятий / С.А. Кравченко. - М. : МГИМО-Университет, 2013. - 478 с.
38. Кузьменко Т.М. Соціологія. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – С. 320.
39. Кулініч І. О. К90 Психологія управління: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — С. 292
40. Лагутіна І. В. Мобінг на робочому місці : правовий аспект / І. В. Лагутіна // Актуальні проблеми держави і права. – 2011. – № 57. – С. 133-138.
41. Лукашевич М. П. Соціологія. / Лукашевич М. П., Туленков М. В. Загальний курс: Підручник. — К.: Каравела, 2004. — С. 456
42. Макаренко, А. С. Сочинения : в 7 т. / А. С. Макаренко ; Гл.ред. И. А. Каиров. – М. : Изд-во Акад. пед. наук РСФСР, 1957-1958
43. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.- К.: Центр учбової літератури, 2012. – С. 360.
44. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту [Текст]: Пер. з англ. - М.: Справа. 2001. – С. 800
45. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. —С. 561
46. НОВАК В.О. Організаційна поведінка: Підручник. / НОВАК В.О., МОСТЕНСЬКА Т.Л., ІЛЬЄНКО О.В. - К.: Кондор-Вид., 2013, -С. 498
47. Орлянський В.С. 0-66 Конфліктологія. Навчальний посібник. - К: Центр учбової літератури, 2007. – С. 160.

48. Осипов, Г.В. Социология / Г.В. Осипов, Ю.П. Коваленко, Н.И. Щипанов, Р.Г. Яновский. – Москва : Мысль, 1990. – С. 448
49. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат в коллективе Л.: ЛГУ, 1981, С. 11
50. Прибутько П. С, Михайленко Р. В., Дубчак Л. М. та ін. П75 Конфліктологія : навч. посіб. - К.: КНТ, 2010. — С. 136.
51. Савенкова Л.О. Психологія спілкування: навч, посіб. / [Л. О. Савенкова, В. В. Сгадова, Л. Л. Борисенко та ін.]; за заг. ред. Л. О. Савенкової. – К. : КНЕУ, 2015. –С. 309.
52. Скібіцька Л. І.//Антикризовий менеджмент [текст] : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. - К. : "Центр учбової літератури", 2014. – С. 584
53. Скулиш. Є.Д., Конфліктологія : підручник / Скулиш. Є.Д., С.А. Кузьмін, О.Р. Охременко, О.В. Шамара – К. : Видавничий дім «Артек», 2015. – С. 362.
54. Соловьев А.В. Моббинг: психологический террор на рабочем месте [Электронный ресурс]// Kadrovik.ru : электрон. журн. 2009. 21 сентября. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10496>
55. Танчин І.З. Соціологія: Навч. посіб. —3-тє вид., перероб. і доп.—К.: Знання, 2008. — С. 351.
56. Тебекин А. В. // Управління персоналом: учеб. посібник для СПО та прикладного бакалаврату / А. В. Тебекин. – М: Видавництво Юрайт, 2015. – С. 182
57. Телешун С.О. Управління конфліктами у процесах публічної політики: взаємодія держави та громадянського суспільства :наук. розробка / С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник та ін. - К. : НАДУ, 2012. – С. 52.
58. Урбанович А. А. Психологія управління./Издательство: Харвест Год издания: 2007 . – С. 640.

59. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. Вид документа: Складова частина документа Мова: Українська. 2015– С. 118-125
60. Форд У.Г. Моя жизнь, мои достижения / У. Г. Форд. – М. : Финансы и статистика, 1989. – С.133
61. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. / Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – С. 664
62. Черниш Н. Й. Соціологія: Підручник за рейтингово-модульною системою навчання. - 5-те вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2009. – С. 468.
63. Шиян А.А Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті. Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2009. – С. 164.
64. Юрченко В.В. Колектив та основи безконфліктних відносин в ньому / Юрченко В.В. Мельник Ю.В. Боганова Н.В., 2016.- С.67
65. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – С. 168.

ІНТЕРНЕТ ДЖЕРЕЛА

66. www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm.
67. <http://psychologis.com.ua>
68. <http://psyttests.org>
69. <https://onlinetestpad.com>
70. <http://psylib.org.ua>
71. <http://prof.osvita.org.ua>

**Методика визначення типу поведінки особистості у конфліктній ситуації
(тест Томаса - Кілмена)**

Інструкція: З тридцяти пар думок з приводу того, як Ви звичайно поводитесь, коли у Вас виникають розбіжності у відносинах з людьми, потрібно вибрати тільки одну думку, яку Ви вважаєте вірною по відношенню до Вас

1.	А. Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання. Б. Ніж обговорювати те, в чому ми розходимося, я стараюся звернути увагу на те, з чим ми обидва не згодні.
2.	А. Я стараюся знайти компромісне рішення. Б. Я намагаюся улагодити справу з врахуванням інтересів іншого і мого власного.
3.	А. Звичайно я настирливо прагну добитися свого. Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
4.	А. Я стараюся знайти компромісне рішення. Б. Іноді я жертвую своїми власними інтересами за ради інтересів іншої людини.
5.	А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час стараюся знайти підтримку у іншого. Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути некорисної напруженості.
6.	А. Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе. Б. Я стараюся добитися свого.
7.	А. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно. Б. Я вважаю можливим в чомусь поступитися, щоб в іншому добитися свого.
8.	А. Звичайно я настирливо прагну добитися свого. Б. Я першим стараюся ясно визначити те, в чому полягають всі порушені інтереси і питання.
9.	А. Думаю, що не завжди потрібно хвилюватися із-за якихось розбіжностей. Б. Я роблю зусилля, щоб добитися свого.
10.	А. Я твердо прагну досягнути свого. Б. Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11.	А. Насамперед я стараюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені інтереси і питання. Б. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки.
12.	А. Часто я уникаю позиції, яка може викликати суперечки. Б. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також йде мені назустріч.
13.	А. Я пропоную середню позицію. Б. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14.	А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди. Б. Я намагаюсь показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів.
15.	А. Я стараюся заспокоїти іншого і, головним чином, зберегти наші стосунки. Б. Я стараюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16.	А. Я стараюся не зачіпати почуттів іншого. Б. Я стараюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.
17.	А. Звичайно я настирливо стараюся добитися свого. Б. Я стараюся зробити все, щоб уникнути некорисної напруженості.
18.	А. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму. Б. Я даю іншому можливість в чомусь залишитися зі своєю думкою, якщо він також йде мені назустріч.
19.	А. Насамперед я стараюся ясно визначити, в чому полягають всі порушені інтереси і питання Б. Я стараюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.
20.	А. Я стараюся негайно подолати наші розбіжності. Б. Я стараюся знайти краще поєднання вигоди і втрат для нас обох.
21.	А. Під час ведення переговорів я стараюся бути уважним до бажань іншого. Б. Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22.	А. Я намагаюся знайти позицію, що знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини. Б. Я відстоюю свої бажання.
23.	А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. Б. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24.	А. Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я стараюся піти назустріч його бажанням. Б. Я стараюся переконати іншого прийти до компромісу.
25.	А. Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу моїх поглядів. Б. Під час ведення переговорів я стараюся бути уважним до бажань іншого.
26.	А. Я пропоную середню позицію. Б. Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27.	А. Часто я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. Б. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28.	А. Звичайно я настирливо прагну добитися свого. Б. Улагоджуючи ситуацію, я звичайно стараюся знайти підтримку у іншого.
29.	А. Я пропоную середню позицію. Б. Думаю, що не завжди варто хвилюватися із-за якихось розбіжностей.
30.	А. Я стараюся не зачіпати почуття іншого. Б. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою зацікавленою людиною могли добитися успіху.

Інструкція: Кожне речення оцініть як вірне (В) чи невірне (Н) по відношенню до себе.

1. Мені дуже важко наслідувати звичкам інших людей.
2. Я би зміг зваляти дурня, щоб привернути до себе увагу або позабавити оточуючих.
3. З мене вийшов би непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось набагато глибше, чим є насправді.
5. В компанії я рідко буваю у центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і у спілкуванні з різними людьми моя поведінка дуже різноманітна.
7. Я можу відстоювати тільки те, в чому щиро переконаний.
8. Щоб досягти успіху у справах і у відношеннях з людьми, я намагаюсь бути таким, яким вони хочуть мене бачити.
9. Я можу бути люб'язним з людьми, яких я не можу терпіти
10. Я не завжди такий, яким я здаюсь.

Опитувальник КОС – 2

Опитувальник КОС призначений для оцінки комунікативних та організаторських здібностей суб'єкта. Вона допомагає виявити вміння чітко і швидко налагоджувати ділові та товариські контакти, бажання розширити їх, впливати на людей, проявляти ініціативу.

1. Чи є у Вас потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вдається Вам схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам від них відмовитися?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакт із людьми, які значно старше Вас за віком?
10. Чи любите Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам включатися в нові для Вас компанії?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановити контакти із незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Вам освоюватися в новому колективі?
16. Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і поспілкуватися з незнайомою людиною?
18. Чи часто Ви у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі, чи виникає у Вас бажання бути наодинці?
20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтеся в незнайомій для Вас ситуації?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо Вам не вдається завершити розпочату справу?

23. Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?
25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які торкаються інтересів Ваших друзів?
27. Чи правда, що Ви почуваете себе невпевнено серед незнайомих людей??
28. Чи правда, що Ви прагнете того, щоб довести правильність своїх дій?
29. Чи вважаєте, що Вам неважко внести пожвавлення в незнайоме товариство?
30. Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо його не відразу прийняли друзі?
33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії?
34. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх друзів?
35. Чи правда, що Ви розгублені, коли треба говорити перед великою кількістю людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. У Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви потрапляєте в центр уваги своїх товаришів?
39. Чи відчуваєте Ви дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх друзів?

Анкета «Чи конфліктна ви особистість»

Перед Вами вісім запитань. На кожне запитання запропоновано три варіанти відповіді. Відповідь на кожне запитання внесіть у бланк (обводючи цифру, що відповідає Вашому варіанту відповіді).

1. У групі, колективі виникла суперечка на підвищених тонах. Ваша реакція:
 - а) не беру участі;
 - б) лише коротко висловлюся на захист тієї думки, що вважаю правильною;
 - в) активно втручаюся й «викликаю вогонь на себе».
2. Чи виступаєте Ви на зборах, нарадах із критикою?
 - а) не виступаю;
 - б) тільки якщо маю для цього вагомі підстави;
 - в) критикую завжди й з будь-якого приводу.
3. Чи часто Ви сперечаєтесь з друзями?
 - а) тільки жартома і якщо ця людина не вразлива;
 - б) лише з принципових питань;
 - в) суперечки — моя стихія.
4. Ви стоїте в черзі. Ваша реакція, якщо хтось намагається Вас випередити:
 - а) обурююся в душі, але мовчу: собі дорожче;
 - б) зауважую — необхідно ж навчати грубіяна гарного тону;
 - в) проходжу вперед і починаю спостерігати за порядком.
5. Удома на обід подали несолоний суп. Ваша реакція:
 - а) не буду здійсмати бурю через дурницю;
 - б) мовчки візьму сільничку;
 - в) не втримаюся від уїдливих зауважень і, можливо, демонстративно відмовлюся від їжі.
6. На вулиці або в транспорті Вам наступили на ногу:
 - а) обурено подивлюся на кривдника;
 - б) сухо, без емоцій зроблю зауваження;
 - в) скажу все, що думаю, не соромлячись виразів.
7. Хтось із рідних придбав річ, що Вам не подобається:
 - а) промовчу;
 - б) обмежуся коротким, але тактовним коментарем;
 - в) висловлю все, що я про це думаю.
8. Не пощастило, Ви програли в лотерею купу грошей. Ваше ставлення:
 - а) намагатимусь здаватися байдужим, але дам собі слово ніколи більше не брати участі у цьому неподобстві;
 - б) не приховую досади, але поставлюся до події з гумором, пообіцявши добитись реваншу;
 - в) програш зіпсує мені настрій, подумаю, як помститися аферистам.

БЛАНК

	1	2	3	4	5	6	7	8
A	4	4	4	4	4	4	4	4
B	2	2	2	2	2	2	2	2
B	0	0	0	0	0	0	0	0