МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
На правах рукопису

ІЩУК ОКСАНА ВАСИЛІВНА

УДК 159.9;316.47

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

053 «Психологія»
ОПП «Практична психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ О.В. Іщук

Керівник роботи

Шикирава Н.М.

асистент кафедри психології

Житомир – 2025

Висновок кафедри психології
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри психології
№__ від «__» _____ 20__ року.

Завідувач кафедри _____
_____ _____
_____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

Результати захисту магістерської роботи

Здобувач вищої освіти Іщук Оксана Василівна захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Вікторія КОНЦЕДАЙЛО

АНОТАЦІЯ

Іщук О. В. Психологічні особливості формування корпоративних комунікацій – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 – Психологія. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Впродовж теоретичного аналізу визначено, що у сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, високої конкуренції та зростання ролі людського фактору в організаціях особливого значення набуває психологічна культура професійних комунікацій, спілкування, вміння формувати безконфліктну співпрацю у трудовому середовищі. Ефективна трудова взаємодія ґрунтується не лише на професійних компетенціях, а й на розвитку емоційного інтелекту, емпатії, толерантності та навичок конструктивного діалогу, що є основою формування корпоративної культури.

Проаналізовано вплив ключові аспекти психологічної природи корпоративних комунікацій, механізми їх виникнення у виробничому та управлінському середовищі, а також роль особистісних якостей працівників у процесі спілкування та трудових відносинах. Особливу увагу приділено факторам емоційної саморегуляції, стресостійкості, рівню комунікативної компетентності й здатності до емпатійного розуміння колег. Розкрито психологічні принципи та визначено психологічні фактори формування корпоративних комунікацій. У результаті аналізу наголошується на необхідності впровадження психологічних тренінгів, програм розвитку емоційної грамотності та культури спілкування у системі професійної підготовки та корпоративного навчання. Ефективна комунікація розглядається як стратегічний ресурс сучасного менеджменту, що забезпечує стабільність трудових відносин і стійкість соціально-психологічного клімату в організації.

Ключові слова: корпоративні комунікації; конфлікти; корпоративна культура; трудова діяльність; міжособистісна взаємодія; емоційний інтелект.

SUMMARY

Ishchuk O. Psychological features of the formation of corporate communications – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the award of a master's degree in the specialty 053 – Psychology. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

During the theoretical analysis, it was determined that in modern conditions of dynamic development of society, high competition, and the growing role of the human factor in organizations, the psychological culture of professional communications, communication, and the ability to form conflict-free cooperation in the work environment are of particular importance. Effective work interaction is based not only on professional competencies, but also on the development of emotional intelligence, empathy, tolerance, and constructive dialogue skills, which are the basis for the formation of corporate culture.

The influence of key aspects of the psychological nature of corporate communications, the mechanisms of their emergence in the production and management environment, as well as the role of personal qualities of employees in the process of communication and labor relations, is analyzed. Particular attention is paid to the factors of emotional self-regulation, stress resistance, the level of communicative competence and the ability to empathically understand colleagues. Psychological principles are revealed and psychological factors of the formation of corporate communications are identified. The analysis emphasizes the need to implement psychological training, programs for the development of emotional literacy and communication culture in the system of professional training and corporate learning. Effective communication is considered a strategic resource of modern management, ensuring the stability of labor relations and the stability of the socio-psychological climate in the organization.

Keywords: corporate communications; conflicts; corporate culture; work activities; interpersonal interaction; emotional intelligence.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..6

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Поняття та проблема корпоративних комунікацій у психологічній науці……8

1.2. Психологічні чинники формування корпоративної культури……16

1.3. Психологічна природа безконфліктних комунікацій, як основи корпоративної культури…….....18

Висновки до розділу 1……...…...…….....25

Розділ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методологія та методи дослідження ……..26

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників формування корпоративних комунікацій……....28

2.3. Психологічний клімат як показник стану корпоративної культури……36

Висновки до розділу 2……...…...…….....40

Розділ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Практичні рекомендації щодо формування командного духу…….....41

3.2. Практичні тренінгові заходи для розвитку корпоративних комунікацій……...44

Висновки до розділу 3……...…...……44

ВИСНОВКИ……....47

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....50

ДОДАТКИ…….....47

ВСТУП

Актуальність дослідження. Корпоративні комунікації є важливим аспектом успішної міжособистісної взаємодії, який забезпечує гармонійні відносини та ефективну співпрацю особливо в процесі трудової діяльності. Успішні корпоративні комунікації базується на психологічних механізмах спілкування, емоційному інтелекті, навичках активного слухання та асертивної поведінки. Дослідження психологічної природи формування корпоративних комунікацій які виникають в процесі трудових відносин є беззаперечно актуальною темою, адже основою корпоративної культури є психологія людських взаємин.

Об'єкт дослідження – психологічні процеси корпоративних комунікації. **Предмет дослідження** – психологічні чинники, що формують корпоративні комунікації.

Мета дослідження: полягає у теоретичному та емпіричному вивченні психологічних чинників формування корпоративних комунікацій в організації. Зважаючи на важливість дослідницької проблеми нами окреслено основні **завдання:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення психологічної природи конфліктів у корпоративних комунікаціях.
2. Визначити психологічні чинники, що впливають на процес формування безконфліктних корпоративних комунікацій.
3. Провести емпіричне дослідження факторів впливу на корпоративні комунікації та дослідити психологічні особливості формування корпоративної культури в організації.
4. Здійснити обробку результатів емпіричного дослідження, представити кількісний та якісний аналіз отриманих даних.
5. Розробити пропозиції щодо підтримки психоемоційного та ментального здоров'я членів організації для налагодження ефективних корпоративних комунікацій.
6. Сформулювати висновок за результатами дослідження.

Теоретико-методологічна база дослідження включає в себе праці відомих вітчизняних та зарубіжних психологів та методики психологічної діагностики та впливу.

Методи та організація дослідження: для досягнення поставленої мети застосовувались теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення), емпіричні методи (анкетування, тестування, спостереження) та методи статистичної обробки отриманих даних. У дослідженні використовуються методи теоретичного аналізу, порівняння, синтезу та систематизації наукових джерел. Емпіричне дослідження проводиться за допомогою анкетування, тестування та спостереження, з застосуванням методів математичної статистики для аналізу результатів.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає у виявленні та обґрунтуванні взаємозв'язку між психологічними чинниками формування безконфліктних комунікацій та рівнем розвитку корпоративних комунікацій.

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій для психологів та інших фахівців щодо формування корпоративних комунікацій в організаціях.

Апробація результатів дослідження

Результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, а також опубліковані:

- "Психологічні особливості формування корпоративних комунікацій", 24 червня 2025 р. ПНУ, Житомир;
- "Вплив безконфліктних комунікацій на формування корпоративної культури організації", 14 листопада 2025 р., Харків;
- "Безконфліктні трудові комунікації: соціально-психологічний аспект" 09 грудня 2025 р., Луцьк.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 джерел). Загальний обсяг роботи – 55 сторінок, 6 рисунків, 8 таблиць.

Розділ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Поняття та проблема корпоративних комунікацій у психологічній науці

Корпоративні комунікації — це система внутрішніх і зовнішніх інформаційних взаємодій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності організації, формування її позитивного іміджу, підтримку корпоративної культури та сприятливого психологічного клімату [3].

У психологічному аспекті корпоративні комунікації розглядаються як психосоціальний процес обміну смислами, емоціями та поведінковими реакціями між працівниками різних рівнів, що забезпечує узгодженість дій і розвиток спільних цінностей у трудовому колективі. У психологічній науці корпоративні комунікації досліджуються у контексті таких напрямів:

- організаційна психологія (вплив структури комунікацій на ефективність управління та задоволеність працівників);
- соціальна психологія (роль спілкування у формуванні групових норм і цінностей);
- психологія управління (стилі комунікацій керівника, лідерство, конфліктологія);
- комунікативна психологія (особливості міжособистісного обміну інформацією, невербальна поведінка, зворотний зв’язок) [18].

Основними складовими корпоративних комунікацій є:

1. Внутрішні комунікації (взаємодія між співробітниками, керівництвом і підлеглими, між відділами).
2. Зовнішні комунікації (взаємини з клієнтами, партнерами, громадськістю, ЗМІ).

3. Неформальні комунікації (чутки, міжособистісне спілкування поза офіційними каналами).

Внутрішні комунікації — це система процесів обміну інформацією, емоціями, досвідом і цінностями між працівниками всередині організації [13]. Їх головна мета — забезпечення злагодженої взаємодії між усіма рівнями корпоративної структури, створення атмосфери довіри, підтримки та спільної відповідальності. З позицій психології внутрішні комунікації є не просто каналами передачі інформації, а формою соціально-психологічної взаємодії, у якій проявляються установки, мотиви, емоції, цінності та очікування працівників.

Психологічний зміст внутрішніх комунікацій полягає у забезпеченні взаєморозуміння, формуванні позитивного емоційного клімату та підтриманні відчуття приналежності до корпоративної спільноти. До основних психологічних компонентів внутрішніх комунікацій належать:

Когнітивний компонент — сприйняття та осмислення інформації, знання про цілі, завдання, цінності організації.

Емоційний компонент — переживання, пов’язані з трудовою взаємодією (довіра, симпатія, емпатія, лояльність).

Мотиваційний компонент — прагнення до взаємодії, досягнення спільних результатів, відчуття значущості власного внеску.

Поведінковий компонент — конкретні дії, що сприяють співпраці, зворотному зв’язку та конструктивному вирішенню проблем [7].

Корпоративна культура організації формується і підтримується саме через внутрішні комунікації, оскільки вони є каналом передачі корпоративних норм, традицій, символів та моделей поведінки [14]. Через внутрішні комунікації: відбувається трансляція цінностей та місії компанії; формується почуття єдності та ідентичності з організацією; забезпечується соціально-психологічна адаптація нових працівників; підтримується зворотний зв’язок між керівництвом і персоналом; знижується ризик конфліктів і підвищується рівень психологічного комфорту у колективі.

Для досягнення ефективності внутрішніх комунікацій необхідно створити певні психологічні передумови, серед яких: відкритість і прозорість інформаційних потоків; взаємоповага і довіра між учасниками комунікацій; вміння слухати та розуміти іншу точку зору; розвинений емоційний інтелект працівників; підтримка позитивного соціально-психологічного клімату; ефективне лідерство, засноване на діалозі й партнерстві, а не на авторитаризмі.

Основні психологічні проблеми внутрішніх комунікацій представлено на рис.1.1.

Рис.1.1 Психологічні бар'єри внутрішніх корпоративних комунікацій

Внутрішніх комунікацій виконують ряд психологічних функцій, а саме:

Інформаційна функція — забезпечення доступу до достовірних даних.

Мотиваційна функція — стимулювання до участі в досягненні спільних цілей.

Регулятивна функція — узгодження дій і поведінки працівників.

Соціально-емоційна функція — створення почуття причетності, підтримка емоційної стабільності.

Рефлексивна функція — усвідомлення власної ролі в колективі, самокорекція поведінки.

Зовнішні комунікації — це система цілеспрямованих взаємодій організації із зовнішнім середовищем: клієнтами, партнерами, державними установами, засобами масової інформації, громадськістю [21]. Їхня основна мета полягає у створенні позитивного іміджу компанії, налагодженні ділових контактів і підтриманні репутації надійного та соціально відповідального суб'єкта діяльності.

У психологічному аспекті зовнішні комунікації відображають емоційно-смислову взаємодію між організацією та соціальним середовищем, що визначає рівень довіри, привабливості й лояльності до корпоративного бренду. Психологічний зміст зовнішніх комунікацій полягає у формуванні та підтриманні емоційно позитивного образу організації через адекватну систему спілкування із зовнішніми стейкґолдерами.

Зовнішні комунікації включають такі психологічні компоненти:

Когнітивний компонент — усвідомлення та інтерпретація зовнішніми аудиторіями місії, цінностей, корпоративної філософії організації.

Емоційний компонент — формування позитивного емоційного ставлення до компанії (довіра, симпатія, відчуття надійності).

Мотиваційний компонент — спонукання партнерів, клієнтів та суспільства до співпраці, підтримки чи використання продуктів/послуг компанії.

Комунікативно-поведінковий компонент — стиль і культура спілкування представників організації з зовнішніми групами, етика ділової поведінки, невербальні прояви [26].

Корпоративна культура знаходить своє зовнішнє вираження через систему зовнішніх комунікацій та проявляється у тому, як організація спілкується із зовнішнім світом, які цінності демонструє, і яким чином презентує свою соціальну місію.

Через зовнішні комунікації: формується корпоративна репутація і позитивний імідж компанії; забезпечується психологічна ідентифікація бренду із певними цінностями; створюється емоційний зв'язок із громадськістю та

клієнтами; зміцнюється соціальний капітал організації; підтримується довіра до організації як до стабільного партнера.

Ефективність зовнішніх комунікацій значною мірою залежить від рівня розвитку психологічної культури представників організації. До ключових чинників належать: емоційний інтелект працівників, які представляють компанію; емпатія та вміння налагоджувати контакт із різними соціальними групами; відкритість, щирість і послідовність у комунікаційних посланнях; знання соціально-психологічних особливостей цільової аудиторії; узгодженість зовнішніх і внутрішніх цінностей компанії (автентичність корпоративної культури).

Зовнішні корпоративні комунікації виконують такі психологічні функції (рис.1.2.)

Рис. 1.2. Функції зовнішніх корпоративних комунікацій

Серед типових психологічних проблем зовнішніх комунікацій можна виділити: невідповідність між реальними цінностями та задекларованим іміджем (ефект "розриву довіри"); маніпулятивність у комунікаційній політиці, що викликає недовіру аудиторії; культурні бар’єри у міжнародних організаціях

(різниця у нормах спілкування, символах, традиціях); емоційне вигорання комунікаторів, які постійно взаємодіють із клієнтами; відсутність зворотного зв'язку від зовнішнього середовища, що знижує адаптивність корпоративної системи [15].

Неформальні комунікації — це система міжособистісних зв'язків і обмінів інформацією, що виникають поза межами офіційних структур управління та формальних каналів спілкування в організації [27]. Вони засновані на особистих симпатіях, емоційній близькості, довірі та природній потребі людини у соціальній взаємодії. На відміну від формальних, неформальні комунікації не регламентуються посадовими інструкціями чи організаційними правилами, однак мають вагомий вплив на психологічний клімат, мотивацію персоналу та ефективність корпоративної культури.

Психологічний зміст неформальних комунікацій полягає у задоволенні базових соціально-психологічних потреб працівників — потреби в приналежності, підтримці, розумінні, самовираженні [6]. Через неформальне спілкування люди отримують емоційне підкріплення, обмінюються не лише інформацією, а й цінностями, емоціями, ставленнями до подій, керівництва чи колег.

Основні психологічні компоненти неформальних комунікацій:

Емоційний компонент — взаємна симпатія, довіра, спільне емоційне переживання подій, почуття підтримки.

Соціально-перцептивний компонент — сприймання й оцінка особистісних якостей колег, формування вражень і стереотипів.

Мотиваційний компонент — прагнення до соціальної взаємодії, співпричетності до групи, пошуку психологічного комфорту.

Поведінковий компонент — конкретні прояви міжособистісної комунікації (обговорення, поради, неформальні зустрічі, гумор, обмін чутками).

Неформальні комунікації є важливим елементом корпоративної культури, оскільки вони: підсилюють групову згуртованість та взаємну

підтримку в колективі; сприяють передачі неписаних норм і традицій організації (підтримують “живу” культуру); формують почуття психологічної безпеки і довіри; забезпечують зворотний зв’язок, який часто недосяжний через офіційні канали; допомагають знижувати рівень стресу, особливо у високонавантажених умовах праці [22].

У здоровому корпоративному середовищі неформальні комунікації підтримують соціально-психологічну рівновагу, стають “м’яким посередником” між управлінськими рішеннями та реальними настроями персоналу.

Неформальних комунікацій виконують такі психологічні функції:

1. Інтегративна функція — сприяє згуртуванню колективу, зміцнює почуття єдності.

2. Емоційно-регулятивна функція — допомагає знімати напругу, виражати емоції, підтримувати позитивний настрій.

3. Інформаційна функція — забезпечує швидку циркуляцію відомостей, навіть якщо вони неофіційні.

4. Коригувальна функція — дозволяє колективу реагувати на управлінські рішення, виявляти приховані проблеми.

5. Адаптивна функція — полегшує включення нових працівників у корпоративне середовище, знайомить їх з неформальними нормами та цінностями [28].

Серед основних психологічних проблеми неформальних комунікацій варто виділити проблеми, що можуть стати джерелом психологічних труднощів: поширення чуток і спотвореної інформації, що формує недовіру та тривожність; утворення клік чи груп впливу, які протистоять офіційній структурі; соціальна ізоляція окремих працівників, якщо вони не входять до неформальних груп; емоційне перенапруження через конфлікти або негативне тло в групі; зниження професійної дисципліни, коли неформальні зв’язки підміняють офіційні комунікаційні канали.

Щоб неформальні комунікації виконували позитивну роль у корпоративній культурі, необхідно: підтримувати відкритість та етичність спілкування; розвивати емоційний інтелект і комунікативну культуру працівників; забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат, у якому неформальні зв'язки не суперечать офіційним; створювати можливості для неформальної взаємодії (спільні заходи, командоутворення, корпоративні свята); формувати довіру до керівництва, щоб неформальні мережі не ставали опозиційними [30].

Психологічні механізми корпоративних комунікацій охоплюють процеси сприймання, інтерпретації, ідентифікації, міжособистісного впливу та рефлексії, що визначають якість спілкування в організації. Попри значення ефективного спілкування, у практиці корпоративного управління часто виникають психологічні бар'єри, серед яких:

- інформаційні спотворення (втрата змісту повідомлення, вибіркове сприймання);
- емоційні бар'єри (недовіра, ворожість, страх перед керівництвом);
- соціально-психологічні бар'єри (ієрархічна дистанція, рольові конфлікти, неформальні групи впливу);
- культурні розбіжності в цінностях, стилях спілкування, нормах поведінки;
- дефіцит емоційного інтелекту у працівників, що призводить до неефективної комунікації.

Таким чином, корпоративні комунікації у психологічній науці — це не лише технічний або адміністративний процес, а передусім психологічний феномен, що визначає рівень взаєморозуміння, згуртованості та мотивації персоналу. Їх ефективність безпосередньо впливає на психологічний клімат, результативність праці та розвиток корпоративної культури. Тому формування психологічно обґрунтованої системи комунікацій є ключовою умовою успішного функціонування сучасних організацій.

1.2. Психологічні чинники формування корпоративної культури

Формування корпоративної культури – це складний соціально-психологічний процес, який охоплює систему цінностей, норм, традицій, способів мислення й поведінки членів організації [16]. На цей процес істотно впливають психологічні чинники, що визначають, як саме працівники сприймають організацію, взаємодіють між собою та приймають її цінності (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Чинники формування корпоративної культури

Сформовано за джерелом [29; 31]

1. Особистісні чинники пов’язані з індивідуально-психологічними особливостями працівників. До них відносяться:

- ціннісні орієнтації — визначають, які моральні й професійні норми працівник вважає важливими; наскільки вони узгоджуються з цінностями організації;

- мотивація до праці — прагнення до успіху, визнання, самореалізації формує позитивне ставлення до корпоративних стандартів;

- темперамент і характер — впливають на стиль спілкування, толерантність, емоційну стабільність;

- рівень емоційного інтелекту — визначає здатність розуміти власні емоції й емоції інших, що є основою для безконфліктної комунікації.

2. Соціально-психологічні чинники визначають взаємовідносини між людьми в колективі. До цієї групи чинників відносяться:

- соціально-психологічний клімат — рівень довіри, підтримки, згуртованості впливає на сприйняття корпоративних цінностей;

- лідерство й авторитет керівника — психологічний тип керівника, його стиль управління (демократичний, авторитарний, ліберальний) формують поведінкові моделі у підлеглих;

- міжособистісні відносини — характер взаємодії, наявність чи відсутність конфліктів, рівень кооперації;

- групова ідентичність — відчуття належності до команди сприяє прийняттю норм корпоративної культури.

3. Комунікативно-психологічні чинники зумовлюють якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій. До них відносяться:

- культура спілкування — рівень відкритості, доброзичливості, взаємоповаги;

- зворотний зв’язок у системі управління — наявність ефективних каналів комунікації між керівництвом і працівниками;

- психологічна сумісність членів колективу — гармонійна взаємодія підвищує продуктивність і підтримує позитивну атмосферу.

4. Організаційно-психологічні чинники пов’язані з особливостями організаційного середовища. До цієї групи чинників відносяться:

- корпоративна місія й цінності — задають психологічні орієнтири для поведінки працівників;

- система адаптації нових співробітників — допомагає інтегруватися у культурні норми компанії;

- психологічна безпека в колективі — відсутність страху осуду чи покарання стимулює ініціативність і творчість.

5. Культурно-психологічні чинники відображають вплив національних, професійних і корпоративних традицій, та мають такі складові, як: Н

- національні особливості ментальності — визначають тип комунікацій, ставлення до влади, колективізму чи індивідуалізму;

- професійна етика — формує моральні стандарти поведінки в певній сфері;

- корпоративні ритуали та символіка — створюють емоційно-психологічну спільність членів організації.

Отже, психологічні чинники є ключовими у формуванні корпоративної культури, оскільки саме через них відбувається інтеріоризація (внутрішнє прийняття) цінностей і норм організації. Від рівня психологічної зрілості працівників, стилю керівництва, комунікативної культури й соціально-психологічного клімату залежить, наскільки ефективно колектив реалізує місію підприємства та підтримує позитивну корпоративну ідентичність.

1.3. Психологічна природа безконфліктних комунікацій, як основи корпоративної культури

Безконфліктні комунікації є ключовим елементом ефективного менеджменту та гармонійних трудових відносин у сучасних організаціях. Їхня суть полягає у налагодженні взаємодії між працівниками та керівництвом на основі взаємоповаги, довіри, емпатії, відкритості й уміння конструктивно вирішувати суперечності без переходу до конфлікту. Це не означає повну відсутність розбіжностей — навпаки, безконфліктна комунікація передбачає здатність цивілізовано обговорювати протиріччя, знаходити компроміси й досягати взаємовигідних рішень.

Безконфліктна комунікація – це процес взаємодії між людьми, що базується на взаємоповазі, відкритості, емпатії та конструктивному вирішенні розбіжностей без виникнення суперечок і конфліктів [1]. Вона спрямована на ефективний обмін інформацією, досягнення порозуміння та гармонійне співіснування в соціумі.

Основними характиристиками безконфліктних комунікацій є:

✓ Взаємоповага – врахування думок, емоцій і потреб співрозмовника.

✓ Емпатія – здатність розуміти почуття та наміри іншої людини.

✓ Активне слухання – уважне сприйняття інформації співрозмовника, уточнення деталей та надання зворотного зв’язку. зворотний зв’язок.

✓ Конструктивний діалог – використання позитивних формулювань та уникнення агресії.

✓ Гнучкість у спілкуванні – адаптація до ситуації та стилю комунікації співрозмовника.

✓ Емоційний інтелект – здатність розпізнавати та регулювати власні емоції та емоції інших.

✓ Асертивність – впевнене, але не агресивне вираження власної думки.

✓ Стратегії управління конфліктами – пошук компромісів, уникнення маніпуляцій, конструктивний зворотний зв’язок [2].

Взаємоповага є ключовим фактором безконфліктної комунікації, оскільки сприяє розумінню, терпимості та ефективній взаємодії між людьми. Це визнання цінності думок, почуттів і прав співрозмовника, що є основою конструктивного спілкування. Взаємоповага зменшує ризик конфліктів – сприяє терпимості та толерантності у взаємодії; сприяє відкритому діалогу – створює комфортні умови для чесного та продуктивного спілкування; підвищує довіру – допомагає будувати гармонійні та міцні міжособистісні стосунки; забезпечує емоційну стабільність – дозволяє уникати агресії та негативних емоцій під час розмови.

Конструктивний діалог є ключовою складовою безконфліктної комунікації, оскільки сприяє ефективному вирішенню питань, взаєморозумінню та підтриманню гармонійних відносин між людьми [23]. Розвиток навичок конструктивного діалогу допомагає уникати конфліктів та формувати здорову комунікативну культуру. Це форма спілкування, що

спрямована на взаєморозуміння, вирішення питань та досягнення спільних цілей без конфліктів. Він ґрунтується на відкритості, повазі до співрозмовника, умінні висловлювати свої думки та слухати іншу сторону. Конструктивний діалог дозволяє: зменшити напругу та уникати ескалації конфлікту; знайти рішення, яке враховує інтереси всіх сторін; створити довірчу атмосферу у спілкуванні; зміцнити міжособистісні стосунки та покращити взаємодію.

Розвиток емпатії дозволяє налагоджувати гармонійні стосунки, покращує якість комунікації та допомагає уникати конфліктів у будь-якій сфері життя. Емпатія – це здатність розуміти та відчувати емоційний стан іншої людини, що є ключовим елементом безконфліктної комунікації [24]. Емпатія сприяє взаєморозумінню – допомагає краще сприймати позицію співрозмовника та уникати непорозумінь; зменшує напругу в діалозі – дозволяє контролювати емоції та запобігати конфліктним ситуаціям; підтримує довірчі відносини – створює відкриту атмосферу для чесного та конструктивного спілкування; стимулює ефективне вирішення проблем – сприяє пошуку компромісів і спільних рішень.

Активне слухання є основою ефективної комунікації, оскільки сприяє порозумінню, запобігає конфліктам і допомагає будувати гармонійні відносини [22]. Це вміння уважно сприймати та розуміти співрозмовника, що є важливим для безконфліктного спілкування. Активне слухання знижує ймовірність конфліктів – допомагає уникати непорозумінь і спотворення інформації; сприяє взаємоповазі – показує співрозмовнику, що його думка важлива; покращує комунікацію – допомагає чітко розуміти зміст повідомлення та наміри співрозмовника; підсилює емоційний зв’язок – створює атмосферу довіри та відкритості.

Асертивність є важливим інструментом безконфліктної комунікації, оскільки дозволяє спілкуватися впевнено, з повагою до себе та співрозмовника, уникаючи напруги та конфронтації [8]. Це вміння відкрито, впевнено та коректно висловлювати свої думки, потреби й емоції, не

порушуючи права інших. Асертивність сприяє чесному та відкритому спілкуванню – дозволяє виражати свої позиції без агресії чи пасивності; допомагає уникати маніпуляцій і тиску – асертивна людина може відстоювати свою точку зору, не створюючи конфлікту; підвищує взаємоповагу – створює рівноправні умови для комунікації; допомагає ефективно вирішувати проблеми – сприяє конструктивному діалогу та пошуку компромісів.

Гнучкість у спілкуванні допомагає уникати конфліктів, адаптуватися до різних обставин і сприяє ефективній взаємодії між людьми. Це здатність адаптуватися до ситуації, співрозмовника та контексту розмови, що допомагає уникати конфліктів.

Особливу увагу в дослідженні приділено саме міжособистісним конфліктам що виникають у корпоративній сфері. Такі конфлікти є наслідками неефективної корпоративної комунікації. Причиною такого конфлікту є відмінності в характерах, поглядах, манері спілкування, поведінці людей, розбіжність в цінностях та інтересах. Коли міжособистісний конфлікт розширюється до рівня включення всіх членів організації він переходить в конфлікт між особистістю і групою. Прикладом такого конфлікту може бути конфлікт між керівником, що сповідує авторитарний стилі керівництва і підлеглими. Адже найчастіше авторитарний стиль заснований на примусі, що порушує етичні норми поведінки або спілкування та викликає неформальний (а іноді і формальний) супротив. Коли конфлікт виходить за межі групи та його сторонами стають велика кількість людей, такий конфлікт називається соціальним.

Ефективна корпоративна комунікація є ключовим інструментом управління конфліктами, оскільки дозволяє знайти рішення мирним шляхом, зберігаючи гармонійні стосунки, допомагає запобігати конфліктам, знижувати напругу та знаходити взаємовигідні рішення, сприяє порозумінню, зменшує емоційну напругу, допомагає знайти компроміс та підтримує взаємоповагу [4]. Саме ці аспекти є основою безконфліктної комунікації та поведінки.

У системі менеджменту безконфліктна комунікація виступає інструментом управління людськими ресурсами та формування позитивного психологічного клімату в колективі [9]. Вона сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, зміцненню командного духу, зниженню рівня стресу та професійного вигорання. Керівник, який володіє навичками конструктивного спілкування, здатний запобігати ескалації конфліктів, забезпечувати продуктивний зворотний зв'язок і створювати атмосферу довіри. Такий стиль комунікації формує імідж справедливого та відкритого лідера, що позитивно впливає на ефективність управління.

З точки зору психології управління, безконфліктні комунікації виконують низку важливих функцій:

- інформаційну — забезпечують точність і своєчасність обміну даними між усіма учасниками трудового процесу;
- регулятивну — допомагають узгоджувати дії, ролі та відповідальність працівників;
- мотиваційну — впливають на рівень задоволеності працею та відданості організації;
- емоційну — підтримують позитивний морально-психологічний клімат і знижують рівень напруженості;
- соціалізуючу — сприяють інтеграції особистості у колектив, підвищують згуртованість і почуття приналежності [10].

Безконфліктні комунікації у корпоративному середовищі ґрунтуються на дотриманні певних психологічних і етичних принципів, що забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, керівництвом та колегами. Основні принципи такі:

1. Принцип взаємоповаги передбачає, що кожен учасник трудового процесу має право на власну думку, почуття та позицію; визнання гідності співрозмовника, коректність і тактовність у спілкуванні є основою довіри та запобігають виникненню міжособистісних конфліктів.

2. Принцип емпатії полягає в здатності до розуміння емоційних станів, мотивів та переживань іншої людини, що дозволяє уникати непорозумінь і сприяє взаємопідтримці в колективі. Емпатійне слухання допомагає налагодити щирий контакт і створити сприятливий психологічний клімат.

3. Принцип відкритості та чесності – це відкрите висловлення думок, конструктивна критика та прозорість у ділових стосунках зменшують ризик прихованих конфліктів; чесність у комунікаціях формує відчуття справедливості й довіри до керівництва та колег.

4. Принцип конструктивності, полягає у тому, що будь-яке спілкування має бути спрямоване на пошук рішень, а не на виявлення винних. Замість звинувачень — спільний аналіз ситуації, замість емоційної реакції — раціональний підхід. Це допомагає зберегти діловий тон і результативність взаємодії.

5. Принцип рівноправності сторін передбачає, що у процесі трудового спілкування кожен має бути почутим і сприйнятим серйозно, незалежно від посади чи стажу роботи. Наприклад, демократичний стиль комунікації сприяє зміцненню колективних відносин та підвищенню мотивації працівників.

6. Принцип зворотного зв’язку – це постійний обмін думками, уточнення завдань і результатів допомагають уникати непорозумінь і конфліктів, пов’язаних із неправильним тлумаченням інформації; якісний зворотний зв’язок формує взаємну відповідальність.

7. Принцип емоційної саморегуляції – це уміння контролювати власні емоції, уникати агресії та імпульсивних реакцій — одна з ключових умов безконфліктного спілкування. Емоційна зрілість сприяє стабільності психологічного клімату в колективі.

8. Принцип компромісу та гнучкості передбачає готовність до взаємних поступок і пошуку спільних рішень дозволяє досягати гармонії у

трудових відносинах. Компроміс не означає слабкість, а свідчить про високий рівень комунікативної культури.

9. Принцип відповідальності за слово і дію, говорить про те, що безконфліктна комунікація неможлива без усвідомлення власної ролі в колективі. Кожен учасник має відповідати за висловлені думки, обіцянки та поведінку, що формує культуру довіри й стабільності.

10. Принцип позитивної мотивації, коли акцент в управлінні робиться на підтримці, визнанні досягнень і конструктивному підкріпленні сприяє зменшенню напруги, підвищенню задоволеності працею та зниженню рівня конфліктності [20].

Безконфліктні комунікації у трудових відносинах мають особливе значення, оскільки саме вони визначають якість професійної взаємодії між членами організації [5]. Вони сприяють налагодженню партнерських стосунків, розвитку взаєморозуміння, узгодженню цілей та дій між працівниками та формуванню корпоративної культури. Завдяки конструктивній корпоративній комунікації заснованій на відсутності конфліктів, працівники безпечне середовище для висловлення думок і ініціатив, що стимулює креативність та інноваційність.

Отже, формування безконфліктних комунікацій у корпоративній сфері забезпечує гармонійний розвиток трудових відносин, створює сприятливий психологічний клімат і сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Безконфліктні комунікації формують основу для збалансованих корпоративних відносин, у яких поєднуються професійна відповідальність, взаємоповага та психологічний комфорт. У підсумку, безконфліктні комунікації — це стратегічний ресурс організації, що забезпечує стабільність колективу, сприяє реалізації управлінських цілей та підтримує сталий розвиток трудового середовища. Їх розвиток є невід’ємною складовою професійної компетентності керівника та запорукою успішного функціонування корпоративної системи управління.

Висновки до розділу 1

У психології поняття комунікація розглядається як процес обміну інформацією, емоціями, установками та смислами між людьми, який забезпечує взаєморозуміння, узгодження дій і формування соціальних зв'язків. Ефективна комунікація не обмежується лише передачею повідомлень — вона передбачає активне слухання, емпатію, рефлексію та взаємну повагу. Проблема комунікацій у корпоративному середовищі полягає в тому, що міжособистісне спілкування часто ускладнюється індивідуальними особливостями учасників, різницею у цінностях, установках, соціальному досвіді чи емоційному стані. Такі фактори створюють передумови для непорозумінь і корпоративних конфліктів.

Психологічна природа конфліктів у комунікаціях зумовлена суперечностями між потребами, мотивами, цілями або емоційними станами співрозмовників. Конфлікт може виникнути через невідповідність очікувань і реальної поведінки, відсутність емпатії, низький рівень самоконтролю чи неадекватну інтерпретацію висловлювань співробітника, або керівника організації. З погляду психології, конфлікт не завжди має деструктивний характер — він може виконувати функцію розвитку, стимулювати переосмислення позицій і вдосконалення комунікативних навичок, якщо його вирішення базується на принципах поваги й діалогу.

Основою формування корпоративної культури є безконфліктні корпоративні комунікації, які ґрунтуються на низці психологічних принципів: взаєморозуміння, поваги та толерантності, емоційної врівноваженості, відкритості, співпраці. Корпоративна комунікація — це не лише технічний процес обміну інформацією, а складна психологічна взаємодія, у якій відображаються інтелектуальні, емоційні й ціннісні аспекти особистості. Від рівня комунікативної корпоративної культури, уміння попереджати та конструктивно вирішувати конфлікти залежить успішність як професійної діяльності, так і гармонійність людських стосунків загалом.

Розділ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методологія та методи дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей формування корпоративних комунікацій включало три основні етапи: підготовчий, психодіагностичний та аналітичний.

На підготовчому етапі здійснювалася розробка плану дослідження, визначення мети, завдань, а також вибір методик для збору даних. Основною метою дослідження було виявлення психологічних чинників, що пов’язані з формуванням корпоративних комунікацій та виявлення залежності комунікативних процесів організації та рівня корпоративної культури. На цьому етапі також здійснювався підбір вибірки. Вибірка включала учасників серед членів міжнародної громадської організації «Молодь на роздоріжжі», яка слугувала базою для проведення практичної частини дослідження. Важливою умовою було отримання інформованої згоди всіх учасників на участь у дослідженні.

Психодіагностичний етап передбачав проведення психодіагностичних процедур з використанням таких методик:

1. Опитування (емпіричний метод одержання інформації на основі письмового опитування у формі Анкетування. Анкета розроблена автором);

2. Тестування - методика визначення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту «Стратегія боротьби з конфліктами» (автори Д.Веттєн, К.Камерон) [32]. Методика дозволяє визначити рівень конфліктності в організації;

3. Тест «Ціннісні орієнтації» (автор М. Рокіч) – метод дозволяє визначити ціннісні орієнтації в процесі співпраці в корпоративному середовищі [40];

4. Тест соціально-психологічного клімату в колективі (Л. Уманський) – для дослідження якості комунікацій і психологічного клімату в трудовому колективі. Дає уявлення про рівень згуртованості, взаємопідтримки, конфліктності у колективі [37].

Збір даних здійснювався як за допомогою письмових опитувальників. Учасникам дослідження надавалися детальні інструкції щодо заповнення опитувальників, а також проводилися консультації для роз'яснення незрозумілих питань.

На аналітичному етапі проводився кількісний та якісний аналіз зібраних даних. Кількісний аналіз передбачав використання статистичних методів для підрахунку та представлення результатів.

На цьому етапі дослідження використовувались наступні методи:

1. Методи математичної статистики (формування вибірок, первинна обробка даних, підготовка статистичних висновків);

2. Графічний метод (побудова таблиць, рисунків (діаграм) на основі аналізу матеріалу).

За результатами емпіричного дослідження формуються висновки та рекомендації щодо покращення комунікативних процесів в організації що забезпечують формування корпоративної культури.

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників формування корпоративних комунікацій

Першим етапом емпіричного дослідження психологічних чинників формування корпоративних комунікацій є опитування у формі анкетування. В опитуванні прийняли участь 50 респондентів. Респондентами є члени МГО «Молодь на роздоріжжі». Питання опитувальника представлено в АНКЕТІ (рис. 2.1).

АНКЕТА

З метою визначення психологічних аспектів формування та запобігання виникненню конфліктів у трудовій діяльності, просимо ВАС дати відповіді на питання:

1. Ваша стать_____
2. Ваш вік_____
3. Чи були ви учасником корпоративних конфліктів? _____
4. Чи конфліктували ви з колегами по професійним питанням?_____
5. Чи була причиною корпоративного конфлікту особиста неприязнь до колег? _____
6. Чи відчували ви погіршення психоемоційного стану під час чи після конфлікту?_____-
7. Чи мали ви конфлікти з керівництвом організації ?_____
8. Чи володієте Ви психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам?_____
9. Чи знаєте ви правила ефективної (безконфліктної) комунікації?_____
10. Чи впливають знання з психології для формування безконфліктної корпоративних комунікацій?_____

Дякуємо за співпрацю!

Загальні результати опитування можна побачити на сайті psychology.com.ua

Рис. 2.1. Лист опитувальник (Анкета)

Методом графічного аналізу, а саме за допомогою діаграми, були інтерпретовані наступні результати дослідження проведеного за методикою опитування у формі анкетування (рис. 2.2)

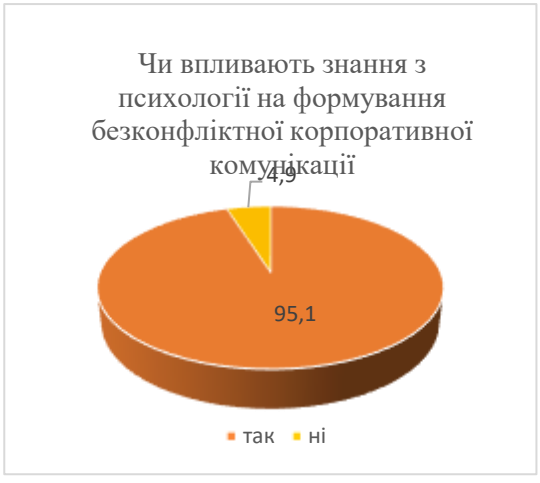

Рис. 2.2. Графічні результати опитування

В опитування приймали участь 50 респондентів – члени міжнародної громадської організації «Молодь на роздоріжжі». За результатами опитування можемо сформувати наступні висновки:

- в опитування прийняло участь 70,5% жінок та 29,5% чоловіків.
- 72,2% респондентів були учасниками конфліктів.
- На питання, чи конфліктували ви з колегам по професійним питанням, позитивно відповіли близько 52% опитуваних, що свідчить про те, що в трудовому колективі достатньо часто трапляються конфлікти. Респонденти зазначили, що не мають особистої неприязні до колег.
- Близько 65,1% респондентів погіршення психоемоційного стану під час та після конфліктів. Це підтверджує, негативний вплив конфліктів на психоемоційний стан та самопочуття людини.
- 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з керівництвом організації. Це позитивна ознака налагодженої професійної комунікації в корпоративному середовищі.
- У більшості випадків респонденти відповіли, що вони володіють психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам (66,7%). Але в уточнюючих інтерв'ю, зізнались, що не завжди використовують означені прийоми.
- На питання, чи впливають знання з психології на формування безконфліктної корпоративної комунікації, переважна більшість (95,1%) респондентів, відповіли – так, впливає. Що підтверджує актуальність вивчення психологічних особливостей формування корпоративних комунікацій.

Наступним етапом емпіричного дослідження є тестування за методикою «Стратегія боротьби з конфліктами» авторства Д.Веттєн та К.Камерон. Результати тестування дозволяють виявити особистісні переваги у виборі стратегії врегулювання конфлікту [3].

Інструкція для учасників дослідження: вкажіть, будь ласка, як часто Ви застосовуєте описані нижче дії. За кожну відповідь зарахуйте відповідний бал

згідно наведеної шкали оцінювання: 1 бал – ніколи; 2 бали – іноді; 3 бали - завжди.

Твердження що пропонуються для тестування представлено у додатку А.

Ключі відповідей представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Ключ-таблиця для відповідей до Теста «Стратегія боротьби з конфліктами»

Боротьба	Пристосування	Компроміс	Уникання	Співпраця
Пункт/Бал	Пункт/Бал	Пункт/Бал	Пункт/Бал	Пункт/Бал
1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___
6 ___	7 ___	8 ___	9 ___	10 ___
11 ___	12 ___	13 ___	14 ___	15 ___
16 ___	17 ___	18 ___	19 ___	20 ___
Разом ___	Разом ___	Разом ___	Разом ___	Разом ___

Детальний опис змісту кожної стратегії врегулювання конфліктів у відповідності до прийнятних умов застосування подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Зміст стратегій врегулювання конфліктів

Стратегія	Характеристика	Прийнятні умови застосування
Боротьба	Один із учасників конфлікту, використовуючи тиск, прагне досягти власних цілей або реалізувати інтереси без урахування цілей та інтересів іншої сторони.	- необхідні швидкі рішучі дії; - необхідно прийняття неординарного рішення по важливим питанням; - існує впевненість у правильності обраного важливого рішення; - маніпуляція у використанні переваг власної позиції.
Співпраця	Учасники конфлікту орієнтовані на можливість повного обопільного задоволення інтересів. Результатом такої взаємодії є перемога обох сторін.	- необхідність пошуку рішення проблеми за умови, що компроміс недопустимий; - повне використання всього творчого потенціалу учасників; - необхідність у забезпеченні реалізації будь-якої спільної мети; - подолання негативних емоцій, що виникли в результаті спілкування
Уникання	Людина може визначати наявність конфлікту, проте прагне уникнути чи знищити його.	- предмет розбіжностей несуттєвий та існують інші найбільш суттєві справи; - відсутня можливість задовольнити власні інтереси; - вірогідність руйнації стосунків більша, аніж 25 можливість їх покращення; - потреба надати учасникам конфлікту можливість заспокоїтися, відпочити від переживань; - інша сторона здатна вирішити конфлікт більш ефективно; - перед застосуванням конкретних дій є потреба зібрати необхідну інформацію

Пристосування	З метою збереження гармонійних стосунків інтереси протилежної сторони стають важливішими за власні.	- існує необхідність прислухатися до іншої точки зору, виявити гнучкість; - предмет розбіжностей важливіший для інших; - потреба завоювати довіру та забезпечити міцну позицію на майбутнє; - доцільно мінімізувати втрати за умов слабкої позиції; - важливі гармонія та стабільність стосунків
Компроміс	Компромісна стратегія боротьби з конфліктом характеризується балансом інтересів конфліктуючих сторін на середньому рівні. Іншими словами її можна назвати стратегією взаємної поступки.	- цілі важливі, але все таки не варті того, щоб застосовувати жорсткі засоби для їх досягнення; - опоненти мають однакову силу, але прагнуть досягти важливих цілей; - прийти до тимчасової згоди у вирішенні важливих питань; - потреба у прийнятті оптимального рішення в умовах обмеженості часу; - потреба зробити «крок назад», якщо співпраця та примус не допомагають досягти цілей.

Сформовано за джерелом [12]

Обробка та інтерпретація результатів дослідження: зіставте відповідь з «ключем», а результати зазначте у бланку відповідей відповідно до шкали оцінювання. По кожній стратегії підрахуйте кількість балів, визначивши домінуючу стратегію боротьби з конфліктом (вищий результат) та другу по значущості стратегію (другий результат) [1].

Дослідження за допомогою метода тестування за методикою Д.Веттєн та К.Камерон «Стратегія боротьби з конфліктами» проходили 50 респондентів, членів МГО «Молодь на роздоріжжі». Результати тестування представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати тестування «Стратегія боротьби з конфліктами»

Стратегія	Кількість Учасників	Відсоткове співвідношення
Боротьба (суперництво, примус)	-	0 %
Співпраця	28	55,8 %
Уникання	-	0 %
Пристосування	8	16,1%
Компроміс	14	28,1%
Всього учасників	50	100%

Данні таблиці дають змогу зробити наступні висновки: більшість респондентів обирають стратегію боротьби з конфліктами за рахунок співпраці (55,8%) та компромісу (28,1%), що є достатньо позитивним явищем, адже означені стратегії дозволяють швидко вийти із конфліктної ситуації з мінімальним шкідливим впливом на психоемоційний стан. Намагаються пристосуватися до конфлікту 16,1% респондентів. Жоден з респондентів не обрав стратегію боротьби, суперництва та уникнення.

Наступним етам дослідження було тестування за методом автора М. Рокіча «Ціннісні орієнтації». Цей метод дозволяє визначити ціннісні орієнтації в процесі співпраці в корпоративному середовищі. Респондентам пропонується два списки цінностей: термінальні, життєві цілі та інструментальні - якості особистості (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Списки термінальних та інструментальних цінностей
за тестом М. Рокіча

№	Цінність	Ранг (1–18)
Термінальні цінності		
1	Активне, діяльне життя	
2	Мудрість (зрілість суджень, життєвий досвід)	
3	Здоров’я (фізичне і психічне)	
4	Цікава робота	
5	Краса природи і мистецтва	
6	Любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною)	
7	Матеріальна забезпеченість (добробут)	
8	Наявність добрих і вірних друзів	
9	Громадське визнання (повага інших)	
10	Пізнання (можливість розширювати кругозір, освіта)	
11	Продуктивне життя (корисність, результативність)	
12	Розвиток (постійне самовдосконалення)	
13	Розваги, приємне проведення часу	
14	Свобода (незалежність, самостійність)	
15	Щасливе сімейне життя	
16	Щастя інших (добробут, розвиток інших людей)	
17	Творчість (можливість самовираження)	
18	Упевненість у собі (внутрішня гармонія, відчуття власної гідності)	
Інструментальні цінності		
1	Акуратність (чистота, порядок)	
2	Вихованість (гарні манери)	
3	Відповідальність (надійність, обов’язковість)	

4	Воля (цілеспрямованість, рішучість)	
5	Високі запити (прагнення до досконалості)	
6	Життєрадісність	
7	Незалежність (самостійність у судженнях і діях)	
8	Неупередженість (справедливість)	
9	Освіченість (широта знань)	
10	Раціоналізм (уміння мислити логічно)	
11	Самоконтроль (стриманість, дисциплінованість)	
12	Сміливість у відстоюванні своїх поглядів	
13	Терпимість (повага до інших думок)	
14	Чесність (щирість, правдивість)	
15	Ефективність у справах (працьовитість, продуктивність)	
16	Ввічливість	
17	Твердість волі	
18	Чуйність (увага до інших, доброта)	

Ваше завдання — розташувати кожну групу цінностей у порядку їхньої особистої важливості, присвоївши кожній цінності ранг від 1 (найважливіша) до 18 (найменш важлива). Немає правильних чи неправильних відповідей — обирайте щиро, відповідно до власних переконань. Підраховується рангове місце кожної цінності (чим нижче число — тим вища важливість). Формується індивідуальний профіль цінностей — набір із 3–5 найважливіших термінальних і 3–5 інструментальних цінностей. Порівнюються результати з типовими профілями певних типів особистості або професійних груп (наприклад, гуманістичний, прагматичний, альтруїстичний, колективістський, індивідуалістичний тип). Робиться психологічний висновок про ціннісні орієнтири особистості, її життєву мотивацію та поведінкові стратегії.

Результати дослідження (табл. 2.5) показали, що у більшості респондентів переважає колективістський тип цінностей.

Таблиця 2.5

Типи цінностей за результатами дослідження за тестом М. Рокіча

Тип цінностей	Кількість учасників	Відсоткове співвідношення
Гуманістичні	9	17,9 %
Ділові прагматичні	7	14,2 %
Колективістські цінності	26	51,8 %
Індивідуалістично-творчі	8	16,1%
Всього учасників	50	100%

Данні таблиці говорять, що у 51,8% респондентів переважають колективістські цінності: співпраця, взаємодопомога, командність. 17,9% респондентів мають гуманістичні цінності, це: любов, щасливе сімейне життя, чуйність, чесність. У 16,1 % респондентів домінують пріоритети — свобода, незалежність, розвиток, пізнання, це індивідуалістично-творчий тип цінностей. 14,2 % респондентів пріоритетом обрали активне життя, досягнення, ефективність, воля — це діловий або прагматичний тип. Тип ціннісних орієнтацій безпосередньо впливає на характер корпоративних комунікацій, оскільки визначає, як працівники сприймають, оцінюють і взаємодіють одне з одним у колективі.

Гуманістичні цінності (довіра, чесність, чуйність) сприяють відкритій, підтримувальній комунікації, що знижує конфліктність і підвищує згуртованість команди.

Прагматичні цінності (ефективність, результат, дисципліна) формують діловий, цілеспрямований стиль спілкування, але можуть зменшувати емоційність і неформальність.

Творчо-індивідуалістичні цінності (свобода, самореалізація, розвиток) стимулюють інноваційні комунікації, але іноді призводять до суперечок через незалежність суджень.

Колективістські цінності (співпраця, взаємодопомога, командність) забезпечують високий рівень взаєморозуміння та підтримки, що є основою ефективної корпоративної культури [17].

Отже, конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і галузей їх діяльності. Профілактика конфліктів, уміння їх аналізувати, вирішувати та запобігати є важливими складовими успішності організації корпоративної співпраці. А ціннісні орієнтації визначають тон, стиль і ефективність комунікацій, впливаючи на клімат, мотивацію та рівень довіри в організації.

2.3. Психологічний клімат як показник стану корпоративної культури

Наступним етапом емпіричного дослідження є тестування щодо визначення соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л. І. Уманського. Тестування дозволяє виявити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату у колективі, зокрема:

- ступінь згуртованості, взаємопідтримки, взаємної поваги;
- рівень комунікативної взаємодії;
- наявність або відсутність конфліктних тенденцій;
- емоційне самопочуття членів колективу.

Тестовий опитувальник містить 30 тверджень, що описують різні аспекти взаємодії у колективі. Респондент оцінює кожне твердження за триступеневою шкалою: “Так” – 2 бали; “Іноді” – 1 бал; “Ні” – 0 балів.

Твердження що пропонуються для тестування представлено у Додатку Б.

Обробка результатів передбачає підрахунок загальної суми балів за всіма твердженнями (максимум = 60 балів). Рівень соціально-психологічного клімату визначається за шкалою (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Рівень соціально-психологічного клімату

Рівень клімату	Кількість балів	Характеристика
Високий	46–60	У колективі панує довіра, згуртованість, доброзичливість; комунікації відкриті, конфлікти вирішуються конструктивно
Середній	31–45	У колективі переважає робоча атмосфера, проте є окремі напружені зони у взаєминах, конфлікти періодично виникають
Низький	0–30	Відчувається психологічна напруга, недовіра, відсутність єдності; можливі постійні конфлікти й низький рівень комунікації

Сформовано за джерелом [33]

Високий рівень СПК свідчить про ефективну командну взаємодію, позитивну емоційну атмосферу, підтримку керівництва, низький рівень конфліктності. Середній рівень СПК говорить, що у колективі робоча, але не цілком стабільна атмосфера, тому важливо посилити комунікативні тренінги, розвиток емпатії. Низький рівень СПК свідчить про необхідність психологічної корекції — робота з лідерами, тренінги командоутворення, розвиток довіри й комунікативної культури.

Результати тестування щодо визначення рівню СПК представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень соціально-психологічного клімату

Рівень клімату	Кількість Учасників	Відсоткове співвідношення
Високий	36	72,1 %
Середній	14	27,9 %
Низький	-	0 %
Всього учасників	50	100%

Дані таблиці показують, що більшість респондентів (72,1%) вважають, що у колективі панує довіра, згуртованість, доброзичливість; комунікації відкриті, конфлікти вирішуються конструктивно, що оцінюється респондентами як високий рівень. 27,9% протестованих вважають рівень психологічного клімату у колективі середнім, тобто переважає робоча атмосфера, проте є окремі напружені зони у взаєминах, конфлікти періодично виникають.

Наступним етапом дослідження було визначення залежності між рівнем безконфліктних комунікацій та рівнем психологічного клімату. Було припущено, що високий рівень конфліктності у трудовому колективі негативно впливає на ефективність корпоративних комунікацій, та як наслідок, погіршує психологічний клімат, який є однією з основних характеристик корпоративної культури.

Дослідження показало, що існує обернено-пропорційна кореляційна залежність між показниками конфліктності трудового колективу і рівнем соціально-психологічного клімату. Це означає, що з підвищенням рівня конфліктності, що призводить до емоційного виснаження, депресивних проявів та порушенню ефективних комунікацій, зменшення здатності працівників до конструктивної, толерантної та безконфліктної комунікації, знижується рівень соціально-психологічного клімату у колективі.

Коефіцієнт кореляції (r) між показниками тестів соціально-психологічного клімату в колективі (Л. Уманський, Н. Лукова) і рівнем безконфліктних комунікацій (за опитувальником у формі акетування) у середньому становить r = –0,6…–0,8, що свідчить про середню або високу обернену кореляцію.

Гафічну модель (схему або таблицю) цієї кореляційної залежності представлено у вигляді діаграми (рис.2.3).

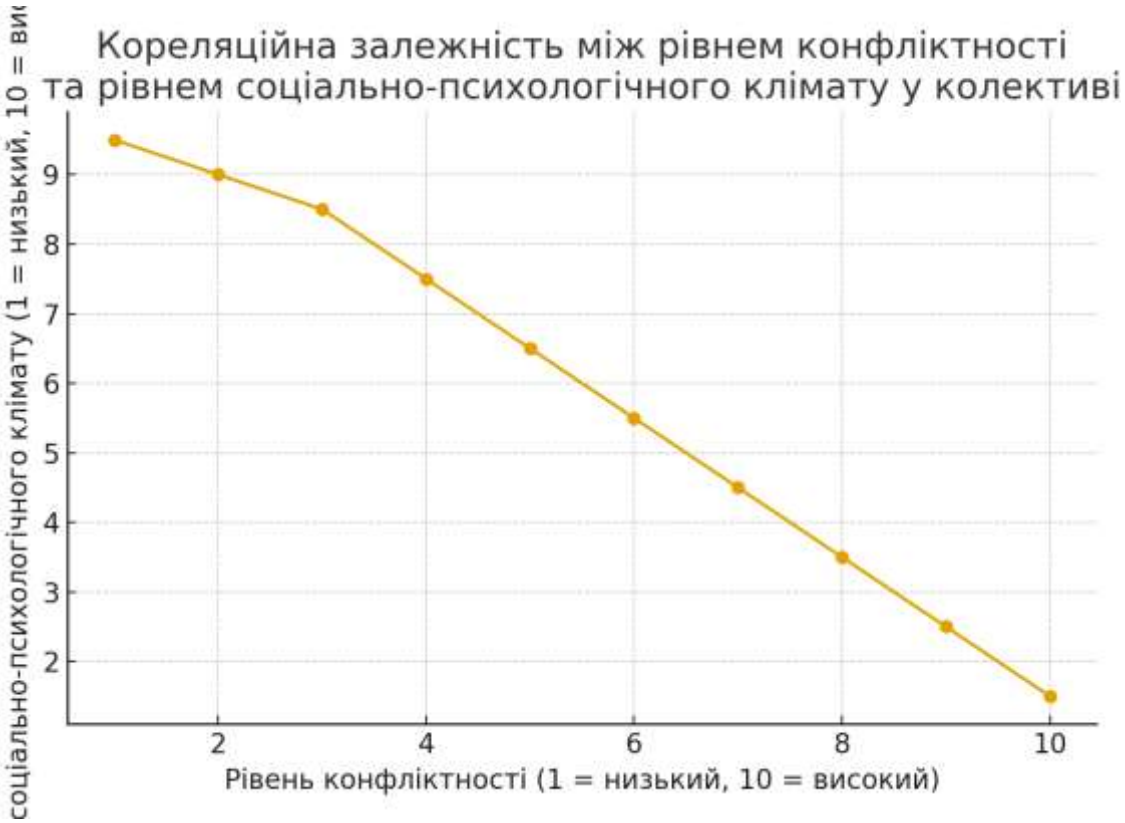

Рис. 2.3. Графічна модель залежності між рівнем конфліктності та соціально-психологічним кліматом у колективі

Діаграма показує, що соціально-психологічний клімат відображає емоційно-ціннісний фон взаємин у групі: коли клімат сприятливий (підтримка, довіра, згуртованість), члени колективу мають внутрішні механізми саморегуляції конфліктів. Якщо ж клімат несприятливий, навіть дрібні непорозуміння переростають у деструктивні конфлікти.

Отже, отримані результати підкреслюють важливість психологічної підтримки працівників, тренінгів емоційної регуляції, розвитку емоційного інтелекту та комунікативної культури, що сприяє підвищенню ефективності корпоративних відносин.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що формування безконфліктної комунікації є ключовим фактором у створенні професійних відносин та ефективної корпоративної комунікації. Безконфліктна комунікація передбачає використання навичок активного слухання (уважно сприймати співрозмовника, уточнювати та ставити запитання), емпатії (розуміти почуття та точку зору іншої людини), чіткого висловлення думок (говорити прямо, конструктивно та без агресії), контролю емоцій (уникати імпульсивних реакцій, висловлюватися спокійно), толерантності, готовності до компромісів та пошуку спільного рішення (орієнтуватися на взаємну вигоду та компроміси). Розвиток цих навичок допомагає будувати довірливі відносини та формувати корпоративні комунікації.

Формування спільних цінностей теж є важливим аспектом успішної міжособистісної професійної взаємодії, який забезпечує гармонійні трудові відносини та ефективну корпоративну комунікацію, яка базується на психологічних механізмах спілкування, емоційному інтелекті, навичках активного слухання та асертивної поведінки. Безконфліктні корпоративні комунікації — це ключовий інструмент стабільності, продуктивності та довіри в організації. Вони формують позитивний соціально-психологічний клімат, знижують ризик конфліктів і сприяють ефективному розвитку трудових колективів.

Розділ 3.
ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ

3.1. Практичні рекомендації щодо формування командного духу

Формування командного духу організації — це процес створення згуртованого, мотивованого та взаємопідтримувального колективу, де працівники відчувають себе частиною єдиного цілого і працюють задля спільної мети [34]. Від якості спілкування між працівниками, керівництвом і підлеглими залежить не лише ефективність роботи, а й морально-психологічний клімат колективу, рівень довіри та лояльності до організації, який впливає на командний дук.

Командний дух — це психологічна єдність працівників, заснована на довірі, взаємній підтримці, спільних цінностях і гордості за свою організацію. Він виступає емоційно-моральним фундаментом корпоративної культури [36]. По суті, командний дух є психологічною основою корпоративної культури, що ґрунтується на принципах взаємоповаги, толерантності, відкритості й конструктивності. Він забезпечує гармонійний обмін інформацією, сприяє уникненню непорозумінь і створює умови для спільного вирішення завдань без емоційної напруги чи суперництва.

Основними чинниками формування командного духу є:

1. Єдина мета і бачення розвитку організації - працівники повинні розуміти місію компанії та бачити свій внесок у її досягнення.
2. Ефективні внутрішні комунікації - відкритість, прозорість, зворотний зв’язок між керівництвом і працівниками.
3. Корпоративні цінності та культура - повага, відповідальність, взаємодопомога, лояльність, інноваційність.
4. Лідерство - харизматичний, справедливий і підтримувальний лідер мотивує колектив і формує відчуття спільності.

5. Мотивація та визнання - похвала, заохочення, командні нагороди підвищують залученість.

6. Спільна діяльність поза роботою - корпоративні заходи, командні тренінги, спортивні змагання, волонтерські акції.

7. Психологічний клімат - атмосфера довіри, відсутність страху висловлювати думку, взаємна повага.

Процес формування командного духу організації складається з таких етапів [38]:

- організаційний — визначення спільних цілей, ролей і правил взаємодії;
- розвитковий — налагодження комунікацій, розвиток взаємодовіри;
- консолідаційний — згуртованість колективу, поява єдиної корпоративної ідентичності;
- підтримувальний — постійне оновлення мотивації, стимулювання командної активності.

Для формування командного духу ми рекомендуємо використовувати наступні психологічні методи та заходи: тренінги командоутворення (team building); психологічні ігри на розвиток довіри та комунікації; коучинг та фасилітаційні сесії; корпоративні традиції (ритуали, символіка, спільні свята); колективне вирішення проблем і участь у прийнятті рішень [39]. Означені психологічні інструменти забезпечують підвищення продуктивності та лояльності персоналу, зменшення рівня конфліктності, зростання ініціативності, відповідальності та взаємопідтримки, а також формування позитивного іміджу організації.

Одним з дієвих чинників формування командного духу є саме безконфліктні комунікації, які дозволяють ефективно узгоджувати інтереси різних груп в межах організації, попереджати стресові ситуації та формувати довіру між рівнями управління. Вони забезпечують відкритий діалог між керівниками й підлеглими, що сприяє демократизації управління, зниженню опору змінам і підвищенню залученості працівників до спільної справи.

Безконфліктні комунікації виступають одним із найефективніших інструментів управління персоналом, що забезпечує збереження позитивного психологічного клімату й впливають на формування корпоративного командного духу. Безконфліктні комунікації створюють оптимальні умови для ефективної взаємодії в колективі, де інформація передається без спотворень, а емоційна напруга не заважає прийняттю раціональних рішень. Вони формують атмосферу взаємоповаги, довіри та психологічної безпеки, що є основою високої продуктивності праці й професійного задоволення [19].

Таким чином, роль безконфліктних комунікацій у розвитку корпоративної культури полягає у створенні психологічного фундаменту для стабільного функціонування організації, підвищенні її соціальної відповідальності та конкурентоспроможності. Безконфліктне спілкування формує атмосферу взаєморозуміння, довіри й партнерства, що є необхідними умовами для ефективного управління, інноваційного розвитку та довготривалого успіху компанії.

3.2. Практичні тренінгові заходи для розвитку корпоративних комунікацій

Нами розроблено Тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності на тему «Формування корпоративних комунікацій». Метою програми є — формування ефективних навичок взаємодії між працівниками, розвиток культури спілкування, довіри, вміння слухати та конструктивно вирішувати конфлікти в корпоративному середовищі..

Завдання Тренінгової програми:

1. Підвищити рівень взаєморозуміння між членами колективу.
2. Розвинути навички активного слухання та зворотного зв’язку.
3. Навчити конструктивним методам вирішення комунікативних конфліктів.

4. Зміцнити корпоративну культуру та командний дух.

Цільова аудиторія тренінгової програми - працівники організації, керівники підрозділів, HR-менеджери.

Тривалість - 1 робочий день (6 годин) або 2 модулі по 3 години.

Структура та зміст тренінгового заходу представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Зміст Тренінгу «Формування корпоративних комунікацій»

Етап	Зміст / Вправи	Мета	Орієнтовна тривалість
1. Вступна частина	Привітання, знайомство, встановлення правил групи, вправи «Ім'я і асоціація», «Очікування»	Створення позитивної атмосфери, налаштування на спільну роботу	30 хв
2. Теоретичний блок	Міні-лекція: сутність корпоративних комунікацій, типи комунікацій, бар'єри та їх подолання	Усвідомлення важливості ефективної комунікації в організації	40 хв
3. Практичний блок 1: Розвиток навичок слухання	Вправи «Активне слухання», «Дзеркало», «Перефразування»	Формування навичок уважного слухача, розвиток емпатії	45 хв
4. Практичний блок 2: Командна взаємодія	Ігри «Передай повідомлення», «Будівництво вежі», «Командний міст»	Розвиток довіри, злагодженості, ефективної командної комунікації	1 год
5. Практичний блок 3: Вирішення конфліктів	Рольові ситуації «Конфлікт інтересів», «Пошук компромісу»	Навчання конструктивній поведінці у конфлікті, розвиток толерантності	1 год
6. Підсумкова частина	Вправа «Зворотний зв'язок по колу», рефлексія, підбиття підсумків, вручення сертифікатів	Узагальнення досвіду, закріплення позитивних установок	30 хв

Під час проведення тренінгу використовуються такі методи та форми психологічної роботи як тренінгові вправи, міні-лекції, рольові ігри, групові дискусії, саморефлексія та аналіз кейсів.

Очікувані результати від проведення тренінгової програми:

- підвищення рівня довіри й відкритості у колективі;

- розвиток навичок ефективного слухання та самопрезентації;

- зменшення конфліктності у робочому середовищі;

- зміцнення командного духу та корпоративної культури.

Вправи що використовуються у тренінговій програмі:

1. «Дзеркало емоцій» — учасники вчаться розпізнавати та відображати емоційний стан співрозмовника;

2. «Активне слухання» — відпрацювання технік перефразування, уточнення, емоційного відгуку;

3. «Комунікативні бар'єри» — аналіз типових ситуацій, де виникають непорозуміння.

4. «Стоп-реакція» — вміння призупинити емоційний імпульс перед відповіддю;

5. «Дихання спокою» — техніка зниження напруги через усвідомлене дихання;

6. «Переформатування емоцій» — трансформація негативних емоцій у конструктивні дії. Приміщення: просторе, зі зручним розташуванням стільців колом [35].

Тренер: практичний психолог або HR-фахівець з досвідом проведення групових тренінгів.

Отже, практичні тренінги з формування корпоративних комунікацій є важливою складовою системи управління персоналом і розвитку корпоративної культури. Вони сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння, поваги та співробітництва, що позитивно впливає як на ефективність організації, так і на психологічне благополуччя її працівників.

Висновки до розділу 3

Розвиток корпоративної культури та впровадження практичних тренінгових заходів для формування корпоративних комунікацій є одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації. Корпоративна культура визначає систему спільних цінностей, норм, моделей поведінки та стандартів взаємодії між працівниками, що безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективі, рівень довіри, мотивацію та продуктивність праці.

Формування корпоративних комунікацій вимагає цілеспрямованого розвитку емоційного інтелекту, емпатії, толерантності та навичок конструктивного вирішення суперечностей. Саме тому практичні тренінгові програми, спрямовані на розвиток комунікативної компетентності персоналу, стають дієвим інструментом покращення взаєморозуміння та згуртованості команди. Такі тренінги дозволяють працівникам усвідомити власний стиль спілкування, відпрацювати навички активного слухання, асертивної поведінки та ненасильницької комунікації, а також навчитися запобігати конфліктам ще на етапі їх зародження.

Розвинена корпоративна культура, яка базується на принципах відкритості, взаємоповаги, відповідальності та підтримки, створює сприятливе середовище для розвитку персоналу і сприяє зниженню рівня внутрішньоорганізаційних конфліктів. Практичні тренінги, у свою чергу, виступають ефективним механізмом трансформації теоретичних цінностей корпоративної культури в реальні поведінкові практики працівників.

ВИСНОВКИ

1. У результаті теоретичного й емпіричного дослідження проблеми психологічних особливостей формування корпоративних комунікацій встановлено, що комунікаційна система організації є ключовим чинником її ефективного функціонування, соціально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури. Корпоративні комунікації виступають не лише як засіб обміну інформацією між працівниками, а й як механізм узгодження цінностей, норм, ролей та міжособистісних взаємодій у колективі.

2. Формування корпоративних комунікацій визначається сукупністю психологічних чинників, серед яких провідну роль відіграють рівень розвитку емоційного інтелекту, емпатії, комунікативної компетентності, толерантності до невизначеності, здатності до рефлексії та кооперації. Високий рівень цих характеристик сприяє відкритості у спілкуванні, взаєморозумінню, ефективному розв’язанню конфліктів і створенню позитивного психологічного клімату.

3. Психологічний зміст корпоративних комунікацій проявляється у трьох взаємопов’язаних площинах: внутрішні комунікації — спрямовані на підтримку внутрішньої єдності організації, координацію дій і формування спільних цінностей; зовнішні комунікації — забезпечують імідж організації, репутацію бренду та ефективну взаємодію з партнерами, клієнтами і суспільством; неформальні комунікації — відіграють роль соціально-психологічного «цементу», що об’єднує працівників через емоційні зв’язки, неформальну підтримку й довіру.

4. Психологічні особливості корпоративних комунікацій проявляються у поєднанні індивідуально-особистісних рис (відповідальності, відкритості, самоконтролю, емпатійності) та соціально-психологічних механізмів (ідентифікації, лідерства, групової згуртованості, довіри). Оптимальне функціонування комунікаційного середовища можливе лише за умови взаємодії цих двох рівнів.

5. В емпіричному дослідженні психологічних особливостей формування корпоративних комунікацій використовувалисьться такі методи: опитування (у формі Анкетування); тестування «Стратегія боротьби з конфліктами» (автори Д.Веттєн, К.Камерон), «Соціально-психологічний клімат в колективі» (автора Л. Уманського) та тестування за методом М. Рокіча «Ціннісні орієнтації».

6. Емпіричне дослідження проводилось на базі Міжнародної громадської організації «Молодь на роздоріжжі», респондентами були члени організації у складі 50 осіб. За результатами опитування можна стверджувати, що: близько 52% опитуваних, стверджують що не конфліктували з колегами по роботі, що свідчить про те, що в організації достатньо позитивна корпоративна атмосфера; близько 65,1% респондентів відчувають погіршення психо-емоційного стану під час та після конфліктів, що підтверджує негативний вплив конфліктів на психоемоційний стан та самопочуття людини; 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з керівництвом організації, це позитивна ознака налагодженої професійної та корпоративної комунікації; 66,7% респондентів володіють психологічними прийомами попередження та запобігання конфліктам, але в уточнюючих інтерв'ю, зізнались, що не завжди використовують означені прийоми; переважна більшість (95,1%) респондентів відповіли, що знання з психології впливають на формування ефективної корпоративної комунікації, що підтверджує актуальність теми дослідження.

7. За результатами тестування за методикою «Стратегія боротьби з конфліктами» більшість респондентів обирають стратегію боротьби з конфліктами за рахунок співпраці (55,8%) та компромісу (24,1%), що є достатньо позитивним явищем, адже означені стратегії дозволяють швидко вийти із конфліктної ситуації з мінімальним шкідливим впливом на психо-емоційний стан. За результати тестування щодо визначення рівня соціально-психологічного клімату в МГО «Молодь на роздоріжжі», більшість

респондентів (66.1%) оцінили його як високий, 30,0% як середній, що є позитивної ознакою розвитку корпоративної культури.

8. В процесі дослідження нами було виявлено обернено-пропорційну кореляційну залежність між показниками рівня конфліктних комунікацій та рівня соціально-психологічного клімату організації. Це означає, що зі збільшенням рівня конфліктності, для якого є характерним емоційна нестабільність, підвищенням рівня тривожності, дратівливості, емоційного виснаження чи депресивних проявів, зменшується здатність працівників до конструктивної, толерантної та безконфліктної взаємодії у колективі, тобто зменшується вівень соціально-психологічного клімату.

9. Результати дослідження підтвердили, що ефективність корпоративних комунікацій безпосередньо корелює з рівнем психологічного комфорту, згуртованості та емоційної стабільності колективу. Установлено, що порушення комунікативних зв’язків, закритість чи домінування авторитарного стилю управління призводять до зростання конфліктності, деструктивних міжособистісних відносин і зниження організаційної лояльності.

10. Важливим напрямом практичного забезпечення ефективності корпоративних комунікацій є тренінгова робота з розвитку комунікативних навичок, емоційної компетентності, асертивності, командної взаємодії та подолання бар’єрів спілкування. Такі заходи сприяють формуванню інтегрованої комунікативної культури, що поєднує професійні та гуманістичні цінності організації. Отже, психологічні особливості формування корпоративних комунікацій визначаються складною системою взаємозв’язків між особистістю, групою та організаційною культурою. Їхнє усвідомлення та цілеспрямований розвиток є необхідною умовою створення продуктивного, емоційно сприятливого та соціально відповідального середовища, у якому комунікація стає основою партнерства, довіри й професійного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова – Турченко О.Г. Як вижити серед конфліктів. – Серія 10. Проблеми виховання. - № 51. – К.: Знання, 1991. – 32с.

2. Антонова – Турченко О.Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. –Завуч. – 2002. - №19. – С.18-21

3. Апостолюк О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.

4. Арзуманян К. К. Аналіз теоретичних підходів щодо психологічного змісту конфліктів в організаціях. Вісник Національного університету оборони України. 2013. Вип. 3. С. 173-178.

5. Балл. Г.О. Про передумови запобігання конфліктів між педагогами і учнями. – Педагогіка толерантності. – 1998. - № 3-4. – С 61-62.

6. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих. Науковий вісник ЛДУ внутрішніх справ. серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223- 232.

7. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.

8. Васильченко О. М., Жебчук І. В. Переконання як засіб психологічного впливу в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Психологічний часопис. 2019. Т. 5, № 9. С. 45-56.

9. Васильєв Г.Ю., Герасіна Л.М., Осіпова Н.П., Панов М.І., Розенфельд Ю.М. Конфліктологія. - Х.: Право, 2002. – 256 с.

10. Вільш І. Знати індивідуальні якості кожного учня, усвідомлювати свої. (Про один із шляхів запобігання конфліктам. – Педагогіка толерантності. – 2000. - №3-4. – С.100-102.

11. Гаврищак Л. Аналіз теоретичних підходів до вивчення міжособистісних конфліктів у зарубіжній соціальній психології. – В кн..: Проблеми гуманітарних наук: Наукові записки ДДПУ. – Вип. 5. – Дрогобич: Вимір, 2000. – С. 106-116.

12. Герасіна Л. М, Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін. / Конфліктологія: Харків. Право, 2002. – 256 с.

13. Головаха Є. І. Психологія людського взаєморозуміння / Є. І. Головаха, Н. В. Паніна. – К. : 1989. – 189 с.

14. Гончарук Н. М., Онуфрієва Л. А. Психологічний аналіз рівнів побудови комунікативних дій. Psycholinguistics. Психолінгвістика. Вип. 24(1). 2018. С. 97–117.

15. Гребінь Н. В. Зміст маніпуляції як різновиду прихованого психологічного впливу. Проблеми сучасної психології. 2013. Вип. 21. С. 80-93

16. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №2. С. 114–120.

17. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р. И. Ф., 2006. – 320 с.

18. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.

19. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління / Т. В. Дуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.

20. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія. - К.: КНЕУ, 2003. - 315 с.

21. Єна, А. Психолого-педагогічні засади організації управління професійним саморозвитком здобувачів освіти. Наука і техніка сьогодні, №2 (2). 2022.

22. Журавльова Л. П. Емоційний інтелект як проблема психологічних досліджень / Л. П. Журавльова // Наука і освіта. – 2009. – №1-2. – С. 57-61.

23. Журавльова Л. П. Емпатія та особистісне зростання в акмеогенезі / Л. П. Журавльова // Наука і освіта : наук.-практ. журнал. – 2014. – № 5. – С. 134-141.

24. Журавльова, Л. П. Онтогенетична динаміка емоційних механізмів емпатії. Наука і освіта (9). – 2009. - с. 30-33.

25. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода: Основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Либідь, 2005. 464с.

26. Карпюк Ю. Я. Комунікативна толерантність як детермінанта професійної компетентності сучасного психолога. Теорія і практика сучасної психології. 2019. № 5. Т. 1. С. 94–99.

27. Кадолба Т., Шаповал І. М. Комунікативна компетентність як професійно важлива якість особистості психолога. Кривий Ріг: Вид-во КДПУ, 2021. С. 57–63.

28. Кириченко В.В. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

29. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць. Краматорськ: ДДМА, 2017. 219 с.

30. Максименко С. Д Загальна психологія: навч. посібник / С. Д. Максименко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.

31. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

32. Толерантність як соціокультурний феномен: світоглядно-культурний аспект: колективна монографія / за заг. ред. д-ра філос. наук, проф. В.П. Мельника. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 330 с.

33. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». №38. 2023. С. 132-138

34. Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навч. посіб. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. К.: Центр учбової літератури, 2016. 687 с.

35. Якимчук О. Психологічні особливості професійного вигорання особистості. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки, 16(61), 10. 2021. С. 110-119.

36. Яцура В.В., Хоронжий А.Г., Жигайло Н.І. Психологія керівника: навч. посібник. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 256 с.

37. Andrén, U. *Self-awareness and self-knowledge in professions. Something we are or a skill we learn*. 2012.

38. Carr, A. (2019). *Positive psychology and you: a self-development guide*. Routledge.

39. Gilbert*, J. 'Self-knowledge is the prerequisite of humanity': personal development and self-awareness for aid workers. *Development in Practice*, *15*(1), 64-69. 2005.

40. Robbins, S. B., & Patton, M. J. Self-psychology and career development: Construction of the Superiority and Goal Instability scales. *Journal of Counseling Psychology*, *32*(2), 221- 231. 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тестові твердження для визначення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту за методикою «Стратегія боротьби з конфліктами» (автори Д.Веттєн, К.Камерон)

1. Я наполегливо аргументую свою позицію.
2. Я намагаюся ставити на перше місце потреби інших людей, а не свої власні.
3. Я намагаюся знайти такий компроміс, який був би прийнятним для обох сторін.
4. Я намагаюся не бути втягнутим у конфлікт.
5. Я намагаюся розглядати проблему всебічно, спільно з колективом.
6. Я намагаюся знайти вади у позиції іншої сторони.
7. Я прагну досягти гармонії.
8. Я прагну отримати хоча б частину від того, що пропоную.
9. Я уникаю відкритого обговорення суперечливих питань.
10. Я відверто поділюся інформацією з іншими, вирішуючи протиріччя.
11. Я люблю перемагати у суперечці.
12. Я погоджуюся з пропозиціями інших.
13. Я намагаюся знайти «золоту середину» у протиріччі, що вирішується.
14. Я намагаюся тримати свої справжні почуття при собі, щоб уникнути важких переживань.
15. Я підтримую відвертий обмін інтересами й проблемами.
16. Я не люблю визнавати власних помилок.
17. Я допомагаю іншій стороні «не втратити обличчя».
18. Я підкреслюю переваги тактики взаємних поступок.
19. Я пропоную іншим взяти ініціативу на себе у вирішенні протиріччя.
20. Я висловлюю власну позицію тільки як одну з точок зору.

Додаток Б

Тестові твердження для визначення рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі, ступеня згуртованості, взаєморозуміння, емоційного комфорту та рівня конфліктності за методикою «Соціально-психологічний клімат в колективі» (автор Л. Уманський)

1. У нашому колективі панує взаємна підтримка.
2. Керівник прислухається до думки працівників.
3. Конфлікти в нас виникають часто.
4. Колеги ставляться до моїх успіхів із повагою.
5. Я відчуваю задоволення від перебування в колективі.
6. Деякі працівники уникають спільної роботи.
7. У нашому колективі легко ділитися особистими проблемами.
8. Іноді здається, що у нас кожен сам за себе.
9. У колективі панує довіра між співробітниками.
10. Керівник створює сприятливу атмосферу співпраці.
11. Я відчуваю підтримку колег у складних ситуаціях.
12. Відносини між колегами напружені.
13. Колектив об’єднаний спільними цілями.
14. Ми легко вирішуємо спірні питання без конфліктів.
15. У колективі існують неформальні лідери, яким довіряють.
16. Мені приємно працювати разом із колегами.
17. Часто виникають непорозуміння через дрібниці.
18. Колектив підтримує нові ініціативи.
19. Люди в колективі щирі й відкриті у спілкуванні.
20. Я можу вільно висловити свою думку на зборах або нарадах.
21. Іноді працівники приховують інформацію один від одного.
22. Взаємодія з керівником базується на довірі та повазі.
23. Колеги охоче допомагають один одному у роботі.
24. У колективі часто виникають конфлікти через дрібниці.
25. Співробітники виявляють байдужість до успіхів інших.
26. У колективі панує доброзичливість і гумор.
27. Люди зазвичай ставляться один до одного з підозрою.
28. Атмосфера в колективі надихає на роботу.
29. Я почуваюся впевнено у відносинах із колегами.
30. Колектив прагне спільного результату, а не особистої вигоди.