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

Кваліфікаційна робота
На правах рукопису

ЦАРАН НАТАЛЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 159.9;316.47

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ БЕЗКОНФЛІКТНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ТРУДОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

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.

_____ Н.М. Царан

Керівник роботи

Мосієнко Оксана Вікторівна
кандидат економічних наук,
доцент 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)	(Прізвище, ім'я по-батькові)

Результати захисту магістерської роботи

Здобувач вищої освіти Царан Наталя Миколаївна захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ Вікторія КОНЦЕДАЙЛО

АНОТАЦІЯ

Царан Н. М. Психологічні особливості безконфліктних комунікацій у трудовій діяльності – 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 спілкування і вміння формувати безконфліктні комунікації у професійному 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 безконфліктних комунікацій.

Проаналізовано вплив ключові аспекти психологічної природи конфліктів, механізми їх виникнення у виробничому та управлінському середовищі, а також роль особистісних якостей працівників у процесі спілкування. Особливу увагу приділено факторам емоційної саморегуляції, стресостійкості, рівню комунікативної компетентності й здатності до емпатійного розуміння співрозмовника. Розкрито психологічні принципи безконфліктного спілкування. 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: безконфліктні комунікації; трудова діяльність; міжособистісна взаємодія; емоційний інтелект; психологічна підтримка.

SUMMARY

Tsaran N. Psychological features of conflict-free communications in work – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in 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 growth of the role of the human factor in organizations, the psychological culture of communication and the ability to form conflict-free communications in a professional environment are of particular importance. Effective labor interaction is based not only on professional competencies, but also on the development of emotional intelligence, empathy, tolerance and skills of constructive dialogue, which are the basis for the formation of conflict-free communications.

The influence of key aspects of the psychological nature of conflicts, the mechanisms of their occurrence in the production and management environment, as well as the role of personal qualities of employees in the communication process are 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 the interlocutor. The psychological principles of conflict-free communication are revealed. 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: conflict-free communications; labor activity; interpersonal interaction; emotional intelligence; psychological support.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНИХ КОМУНІКАЦІЙ
1.1. Поняття та проблема комунікацій у психологічній науці……8
1.2. Психологічна природа конфліктів у комунікаціях……...12
1.3. Принципи формування та функції безконфліктних комунікацій…....16
Висновки до розділу 1……..…..…….....19
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ БЕЗКОНФЛІКТНИХ КОМУНІКАЦІЙ
2.1. Методологія та методи дослідження …….20
2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників безконфліктних комунікацій у трудових відносинах……...21
2.3. Аналіз впливу психоемоційного стану на формування безконфліктних трудових комунікацій……..28
Висновки до розділу 2……..…..…….....35
РОЗДІЛ 3 ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНИХ ТРУДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
3.1. Розвиток корпоративної культури……...36
3.2. Практичні тренінгові заходи для формування безконфліктних комунікацій в трудових відносинах……38
Висновки до розділу 3……..…..……41
ВИСНОВКИ…….....42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….....44
ДОДАТКИ…….....48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Безконфліктні комунікації є важливим аспектом успішної міжособистісної взаємодії, який забезпечує гармонійні відносини та ефективну співпрацю особливо в процесі трудової діяльності. Вона базується на психологічних механізмах спілкування, емоційному інтелекті, навичках активного слухання та асертивної поведінки. Дослідження психологічної природи безконфліктних комунікацій є беззаперечно актуальною темою, адже основою успішної соціальної комунікації є психологія людських взаємин.

Об'єкт дослідження – психологічні процеси комунікації.

Предмет дослідження – психологічні чинники, що формують безконфліктні комунікації.

Мета дослідження: полягає у теоретичному та емпіричному вивченні психологічних чинників формування безконфліктних комунікацій в трудовій діяльності.

Зважаючи на важливість дослідницької проблеми нами окреслено основні **завдання:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до вивчення психологічної природи конфліктів у комунікаціях.
2. Визначити психологічні чинники, що впливають на процес формування безконфліктних комунікацій.
3. Провести емпіричне дослідження факторів впливу на безконфліктні комунікації та дослідити психологічні особливості формування безконфліктних комунікацій в трудовому середовищі.
4. Здійснити обробку результатів емпіричного дослідження, представити кількісний та якісний аналіз отриманих даних.
5. Розробити пропозиції щодо підтримки емоційного інтелекту, психоемоційного та ментального здоров'я членів трудового колективу для налагодження безконфліктних 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. При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи наукових досліджень: аналіз і синтез – для опрацювання психологічних теорій, концепцій та наукових джерел; порівняння – з метою зіставлення різних наукових позицій, підходів і результатів досліджень; узагальнення – для формулювання висновків і теоретичних положень; опитування (у формі анкетування) – для збирання суб'єктивних оцінок, думок і переживань респондентів; психодіагностичні методики (тести) – для вимірювання психологічних характеристик особистості, міжособистісних відносин, емоційних станів; методи математико-статистичної обробки.

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

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій для психологів та інших фахівців щодо формування безконфліктних комунікацій в трудових відносинах.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, а також опубліковані: "Вплив психоемоційного стану особистості на побудову безконфліктних комунікацій", 24 червня 2025 р. ПНУ, Житомир; "Принципи формування безконфліктних комунікацій в трудових відносинах", 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 (35 джерел). Загальний обсяг роботи – 47 сторінок (основний текст – 44 сторінки), 7 рисунків, 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ БЕЗКОНФЛІКТНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Поняття та проблема комунікацій у психологічній науці

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.

Комунікація – це процес обміну інформацією, емоціями та значеннями між людьми [15]. Основними видами комунікації є: вербальна (словесне вираження думок) та невербальна (жести, міміка, тон голосу) комунікація; міжособистісна (спілкування між двома або більше людьми) та групова (комунікація в колективі); одностороння (інформація передається без зворотного зв’язку) та двостороння (відбувається взаємодія) [10].

Безконфліктна комунікація – це процес взаємодії між людьми, що базується на взаємоповазі, відкритості, емпатії та конструктивному вирішенні розбіжностей без виникнення суперечок і конфліктів [3]. Вона спрямована на ефективний обмін інформацією, досягнення порозуміння та гармонійне співіснування в соціумі.

Основними характеристиками 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 [1].

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. 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 [18]. 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 [18] .

Активне слухання є основою ефективної комунікації, оскільки сприяє порозумінню, запобігає конфліктам і допомагає будувати гармонійні відносини. 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 [21]. 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. Гнучкість у спілкування сприяє порозумінню – дозволяє знайти спільну мову з різними людьми; зменшує напругу – допомагає уникати ескалації конфлікту, змінюючи підхід до комунікації, стимулює ефективний діалог – дає можливість обирати найкращий спосіб взаємодії, підвищує рівень співпраці – дозволяє швидше знаходити компроміси та рішення.

Принципи безконфліктного спілкування представлено на рис 1.1.

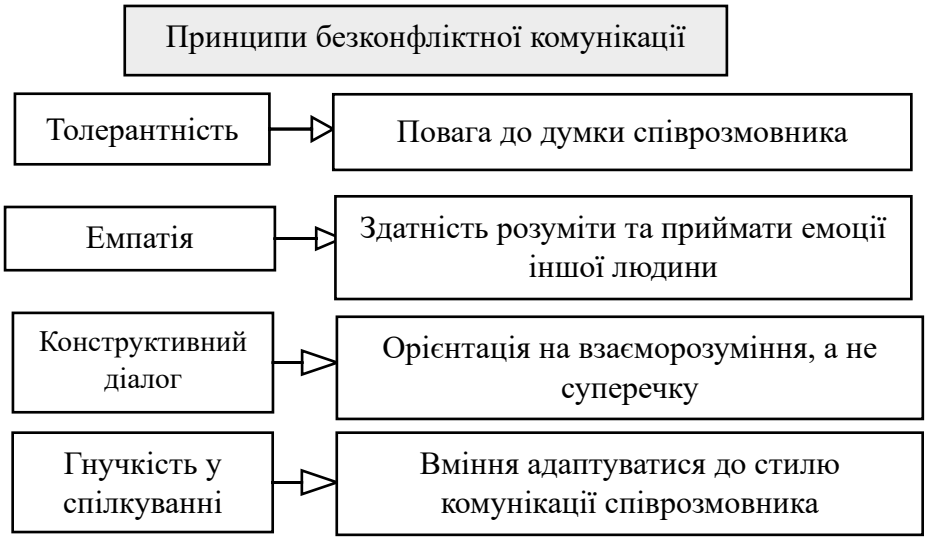


Рис. 1.1. Принципи безконфліктної комунікації

Ключовими стратегіями безконфліктного спілкування є [8]:

“Я-висловлювання” – формулювання своїх думок без звинувачень (наприклад, замість "Ти ніколи мене не слухаєш!" → "Мені важливо, щоб мене почули").

Перефразування – повторення основної думки співрозмовника своїми словами для підтвердження розуміння.

Контроль емоцій – вміння керувати власним емоційним станом під час комунікації, що передбачає використання дихальних технік, пауз перед відповіддю для уникнення імпульсивних реакцій.

Пошук компромісів – готовність до взаємних поступок заради вирішення ситуації.

Невербальна підтримка – використання міміки, жестів, тону голосу для створення позитивної атмосфери.

Отже, безконфліктна комунікація сприяє ефективній взаємодії, допомагає уникати непорозумінь та зміцнює соціальні зв'язки. Вона є важливою навичкою для побудови гармонійних відносин у сім'ї, навчанні, роботі та інших сферах життя. Безконфліктні комунікації базуються на усвідомленому спілкуванні, емоційному інтелекті, активному слуханні та асертивності. Вони сприяють гармонійним міжособистісним відносинам, зменшують рівень напруги та підвищують ефективність взаємодії. Розвиток цих навичок допомагає уникати конфліктів і будувати конструктивний діалог у будь-яких соціальних контекстах.

1.2 Психологічна природа конфліктів у комунікації.

Конфлікт (від лат. conflictus – зіткнення) визначається в психології як відсутність згоди між двома або більше сторонами [11]. Сторонами конфлікту є особи або групи осіб. Психологічна суть конфлікту полягає у протиріччі між двома або більше особами або групами, яке може виникати через різницю у цінностях, цілях, потребах або уявленнях про те, як повинні вирішуватися питання. Конфлікти можуть виникати у будь-якій сфері життя, включаючи особисті стосунки, робочі ситуації та суспільне життя.

Конфлікти виникають через розбіжності у поглядах, цінностях, потребах або способах сприйняття інформації. Основними причинами конфліктів у спілкуванні є:

- неправильне розуміння або спотворення інформації;

- емоційна нестабільність та невміння керувати емоціями;

- невідповідність комунікативних стилів;

- домінування або нав’язування власної думки [20].

Суть та поняття «конфлікт» в психології досліджується багатьма науковцями, які дають спілкуванню різноманітні тлумачення (табл. 1.1)

Табл.1.1.

Авторське тлумачення поняття «конфлікт»

Автор	Суть (тлумачення) поняття «спілкування»
Г.В.Ложкін	Автор розглядає конфлікт, як відношення між суб’єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їх протиборством на основі протилежно направлених мотивів
Н.І.Пов’якель	Автор припускає, що конфлікт, це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, думок суб’єктів взаємодії
К.К.Платонов	Автор аналізує конфлікт, як відсутність згоди між двома чи декількома суб’єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників
В.М.Нагаєв	Автор розглядає конфлікт як особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами
В.А.Шейнов	Автор виділила, що конфлікт, це суперечність, яка виникає між людьми у зв’язку з вирішенням тих або інших питань соціального й особистого життя
А.Я.Анцупов	Автор виділяє, що конфлік, це прагнення однієї сторони утвердити свою позицію, а інша сторона протестує проти неправильної оцінки її діяльності

Сформовано на основі [15; 1; 23]

Об’єктом вивчення конфліктів у психології є всі види конфліктів, а предметом є поведінка особи або групи, яка призводить до конфліктів, а також взаємовідносини людей у процесі вирішення конфлікту [10]. Під час комунікації легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять "однією мовою" і прагнуть до продуктивного співробітництва, коли така співпраця порушена виникає непорозуміння між людьми, яке є основою майбутнього конфлікту.

Конфлікти поділяються на різні види (рис.1.2.).

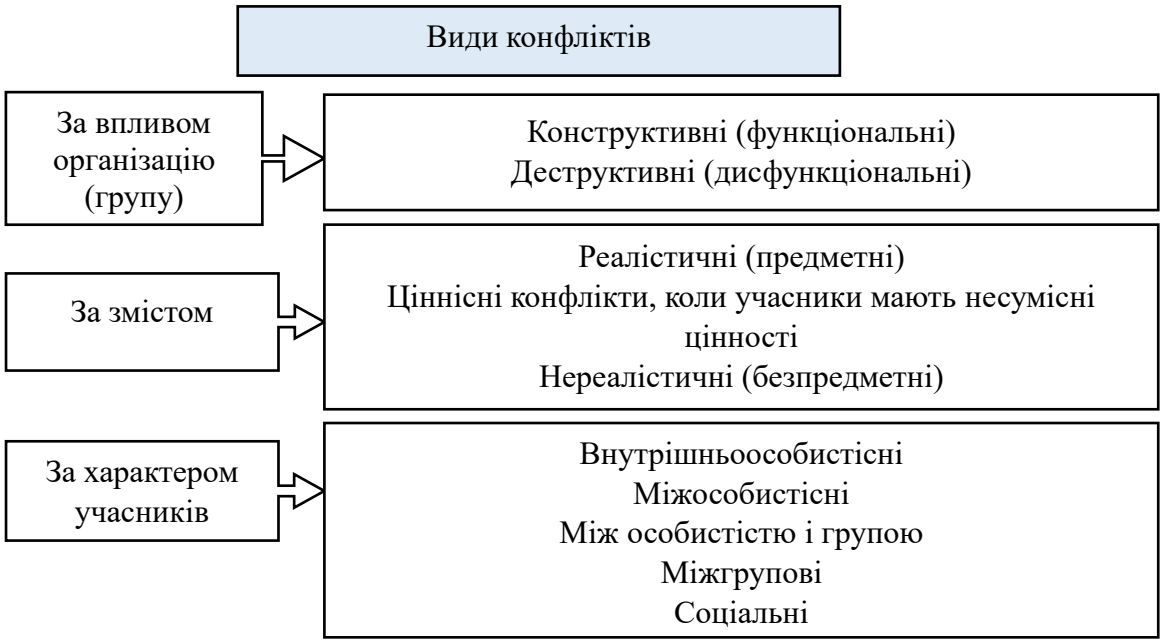


Рис.1.2. Види конфліктів

Конфлікти можуть бути достатньо продуктивними та призводити до розвитку альтернативних рішень, обговорення, різних пропозицій. Тоді такий конфлікт є функціональним. Колись говорили: «у спорах народжується істина», це твердження саме про функціональні конфлікти. Але існує і інше твердження: “Конфлікт є там де істина відсутня”. В цьому і полягає подвійна природа конфліктів, як рушійної сили розвитку та як сили яка призводить до деградацій і руйнування.

Особливу увагу в дослідженні приділено саме міжособистісним конфліктам, які є наслідками неефективного спілкування та 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 групи (наприклад трудового колективу, 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. Сторонами соціальних суперечностей є різні соціальні суб'єкти (рис. 1.3).

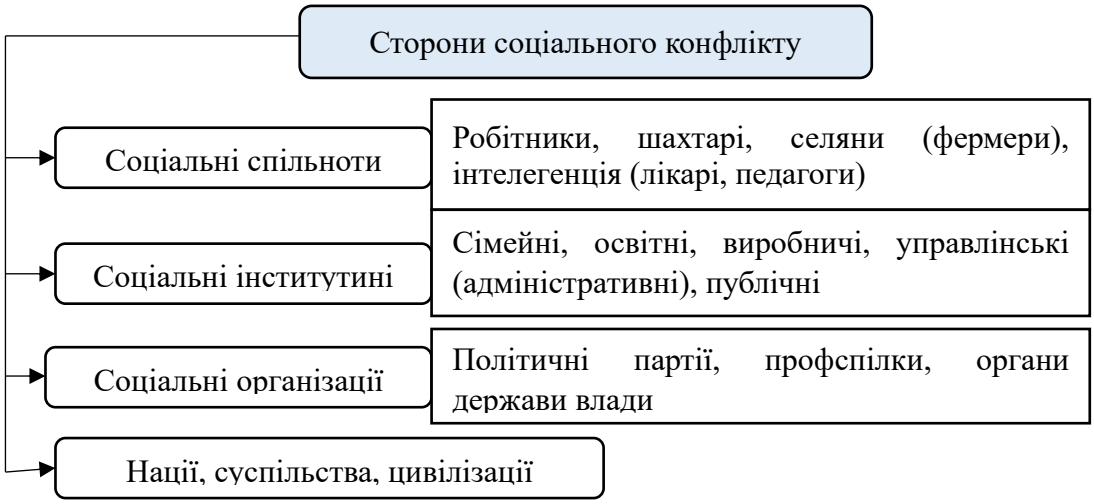


Рис. 1.3 Сторони соціальних суперечностей

Об'єкт соціального конфлікту – конкретна причина, основний мотив, рушійна сила конфлікту, те, до володіння або користування чим прагнуть обидва сторони конфлікту (статус, цінності, ресурси, погляди - ідеологія) [13].

Отже, ефективна 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. Саме ці аспекти є основою безконфліктної комунікації та поведінки. Психологічний аналіз дозволяє виявити приховані мотиви, емоції, потреби й установки працівників, що стоять за зовнішніми суперечками. Знання психологічних механізмів допомагає конструктивно регулювати напруження, знижувати агресію та спрямовувати спілкування в продуктивне русло.

1.3 Принципи формування та функції безконфліктних комунікацій

У системі менеджменту безконфліктна комунікація виступає інструментом управління людськими ресурсами та формування позитивного психологічного клімату в колективі [2]. 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 [17].

Безконфліктні комунікації у трудовому колективі 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 [21].

Безконфліктні комунікації у трудових відносинах мають особливе значення, оскільки саме вони визначають якість професійної взаємодії між членами колективу [14]. Вони сприяють налагодженню партнерських стосунків, розвитку взаєморозуміння, узгодженню цілей та дій між працівниками. Завдяки конструктивній комунікації працівники відчувають підтримку, безпечне середовище для висловлення думок і ініціатив, що стимулює креативність та інноваційність.

Отже, дотримання цих означених принципів забезпечує гармонійний розвиток трудових відносин, створює сприятливий психологічний клімат і сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. Вони формують основу для збалансованих трудових 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 будь-якої 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 психологічній науці 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 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 іншого. 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.

Формування безконфліктних комунікацій ґрунтується на низці психологічних принципів: взаєморозуміння, поваги та толерантності, емоційної врівноваженості, відкритості, співпраці.

Отже, комунікація – це не лише технічний процес обміну інформацією, а складна психологічна взаємодія, у якій відображаються інтелектуальні, емоційні й ціннісні аспекти особистості. Від рівня комунікативної культури, уміння попереджати та конструктивно вирішувати конфлікти залежить успішність як професійної діяльності, так і гармонійність людських стосунків загалом.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ БЕЗКОНФЛІКТНИХ КОМУНІКАЦІЙ

2.1. Методологія та методи дослідження

Емпіричне дослідження 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 безконфліктних комунікацій під час трудової діяльності педагогічних працівників. На цьому етапі також здійснювався підбір вибірки. Вибірка включала учасників серед членів трудового колективу Ліцею №19. Важливою умовою було отримання інформованої згоди всіх учасників на участь у дослідженні.

Психодіагностичний етап передбачав проведення психодіагностичних процедур з використанням таких методик:

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

Тестування - методика визначення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту «Стратегія боротьби з конфліктами» (автори Д.Веттєн, К.Камерон) [3];

Тест соціально-психологічного клімату в колективі (Л. Уманський, Н. Лукова) – для дослідження якості комунікацій і психологічного клімату в трудовому колективі. Дає уявлення про рівень згуртованості, взаємопідтримки, конфліктності у колективі [18].

Збір даних здійснювався як за допомогою письмових опитувальників, так і шляхом індивідуальних інтерв’ю. 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).

2.2. Аналіз результатів дослідження психологічних чинників безконфліктних комунікацій у трудових відносинах

Першим етапом емпіричного дослідження психологічних особливостей формування безконфліктних комунікацій є опитування у формі анкетування. В опитуванні прийняли участь 50 респондентів. Респондентами є педагогічні працівники навчального закладу Ліцею №19 м. Житомира.

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 конфліктів _____
4. Чи конфліктували ви з колегами по професійним питанням_____

5. Чи відчували ви погіршення психоемоційного стану під час чи після конфлікту_____-
6. Чи мали ви конфлікти з учнями_____
7. Чи володієте Ви психологічними прийомами попередження та запобігання
   конфліктам_____
8. Чи знаєте ви правила ефективної (безконфліктної) комунікації_____
9. Чи впливають знання з психології для формування безконфліктної комунікації _____

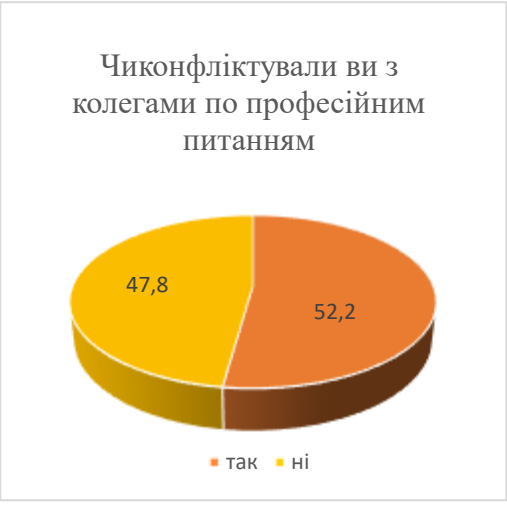
Дякуємо за співпрацю!

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)





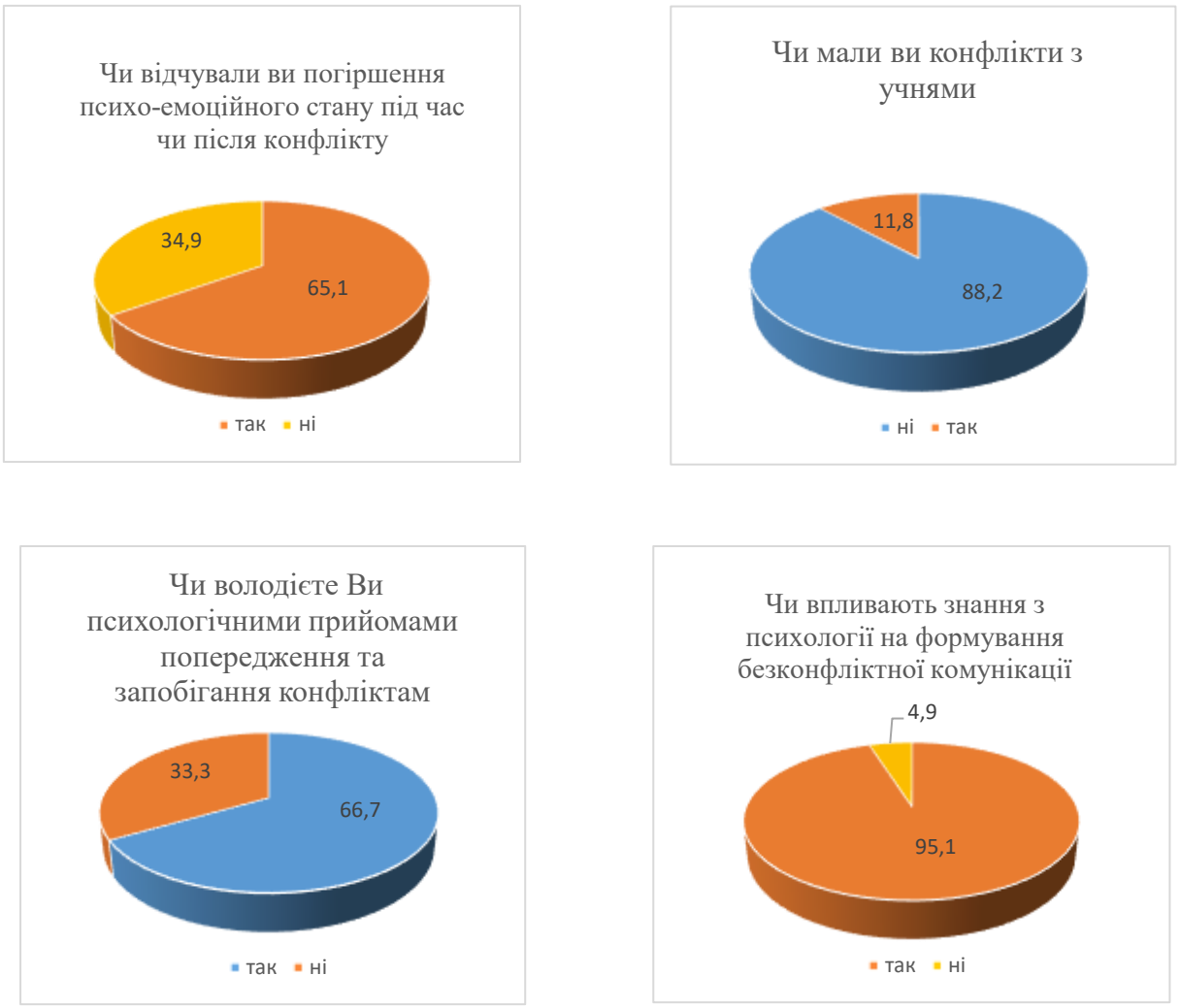


Рис. 2.2. Графічні результати опитування

В опитування приймали участь 50 респондентів - педагогічні працівники навчального закладу Ліцею №19. 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.
- Близько 65,1% респондентів погіршення психо-емоційного стану під час та після конфліктів. Це підтверджує, негативний вплив конфліктів на психо-емоційний стан та самопочуття людини..

- 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з учнями. Це позитивна ознака налагодженої професійної комунікації з дітьми та свідчить про високий педагогічний професіоналізм.
- 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 комунікації, переважна більшість (95,1%) респондентів, відповіли – так, впливає. Що підтверджує актуальність вивчення психологічних особливостей безконфліктної комунікації

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 ставте 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 на рис 2.3.



Рис. 2.3. стратегії врегулювання конфліктів

Психологічні методи виходу з конфліктів в трудовій діяльності спрямовані на відновлення конструктивної взаємодії між працівниками, зниження емоційної напруги та формування спільного бачення вирішення проблеми. Їх застосування дозволяє не лише локалізувати конфлікт, а й запобігти його повторенню в майбутньому. Серед основних методів і підходів подолання конфліктів в трудовій діяльності варто виділити наступні:

1. Комунікативні методи. Ключовим психологічним інструментом є налагодження ефективної комунікації. Активне слухання, уточнювальні запитання, перефразування та «Я-повідомлення» допомагають учасникам конфлікту висловити власні позиції без взаємних звинувачень. Це сприяє кращому розумінню мотивів і потреб кожної сторони та зменшує рівень емоційної напруги.

2. Емпатійний підхід. Розвиток емпатії дає змогу учасникам конфлікту усвідомити емоційний стан іншої сторони. Коли працівники відчувають, що їх

розуміють і приймають, знижується агресивність і зростає готовність до компромісу. Емпатія є основою довіри та психологічної безпеки в колективі.

3. Переговори та пошук компромісу. Психологічно грамотно організовані переговори орієнтовані не на боротьбу позицій, а на виявлення інтересів сторін.

4. Медиація та фасилітація. Залучення нейтрального посередника (психолога, HR-фахівця, керівника) допомагає структурувати діалог і запобігти ескалації конфлікту. Медіація сприяє конструктивному обговоренню проблеми, формуванню спільних домовленостей і прийняттю відповідальності за виконання досягнутих рішень.

5. Методи емоційної саморегуляції. Навчання працівників навичкам управління емоціями (контроль гніву, зниження стресу, техніки релаксації) зменшує ймовірність імпульсивних реакцій.

6. Рефлексія та зворотний зв’язок. Після вирішення конфлікту важливим є аналіз його причин і наслідків. Рефлексія дозволяє учасникам усвідомити власну роль у конфліктній ситуації, а конструктивний зворотний зв’язок сприяє корекції поведінкових моделей і попередженню подібних проблем у майбутньому.

7. Розвиток корпоративної культури. Психологічна профілактика конфліктів передбачає формування культури взаємоповаги, відкритості та співпраці.

Таким чином, психологічні методи виходу з корпоративних конфліктів ґрунтуються на поєднанні ефективної комунікації, емпатії, саморегуляції та організаційної підтримки, що забезпечує не лише вирішення конфліктної ситуації, а й зміцнення корпоративної взаємодії загалом.

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].

Стратегії виходу з конфліктів – це методи, що допомагають вирішити суперечності та відновити гармонійні відносини [2]. Основні підходи включають: компроміс – взаємні поступки для досягнення згоди; співпрацю – пошук рішення, вигідного для всіх сторін; уникнення – відхід від конфлікту, якщо його вирішення недоцільне; пристосування – поступка задля збереження відносин та конкуренцію – наполегливе відстоювання своєї позиції. Формування безконфліктних комунікацій передбачає використання ефективних стратегій взаємодії, що мінімізують непорозуміння та сприяють гармонійним відносинам та стратегій виходу із конфліктних ситуацій що вже сталися. Дослідження за допомогою метода тестування за методикою Д.Веттєн та К.Камерон «Стратегія боротьби з конфліктами» проходили 50 респондентів, педагогічні працівники Ліцею №19. Результати тестування представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати тестування «Стратегія боротьби з конфліктами»

Стратегія	Кількість Учасників	Відсоткове співвідношення
Боротьба (суперництво, примус)	1	2,0 %
Співпраця	28	55,8 %
Уникання	5	10,0 %
Пристосування	4	8,1%
Компроміс	12	24,1%
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 (24,1%), що є достатньо позитивним явищем, адже означені стратегії дозволяють швидко вийти із конфліктної ситуації з мінімальним шкідливим впливом на психоемоційний стан. Уникають конфліктів 10 % респондентів, а 8,1% намагаються пристосуватися до конфлікту за рахунок поступок. Лише 2% респондентів обрали стратегію боротьби та суперництва.

Отже, конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі спілкування людей і характерні для всіх рівнів і галузей їх діяльності. Особливої актуальності сьогодні набуває вивчення психологічних аспектів безконфліктної комунікації і спілкування, адже саме конфлікти є індикаторами якості соціального життя та успішності міжособистісних відносин. Профілактика конфліктів, уміння їх аналізувати, вирішувати та запобігати є важливими складовими успішності організації праці у педагогічній сфері та потребує від педагогічних працівників відповідних знань з психології.

2.3. Аналіз впливу психоемоційного стану на формування безконфліктних трудових комунікацій

Дослідження впливу психоемоційного стану на трудові комунікації є досить актуальним, адже якщо психоемоційний стан людини стабільний, спілкування відкрите та продуктивне; якщо емоційний фон негативний - виникає високий ризик непорозумінь і конфліктів у сфері трудової діяльності.

Психоемоційний стан людини – це сукупність її настрою, емоцій, рівня стресу та внутрішнього балансу [1]. Він безпосередньо впливає на стиль спілкування, тональність висловлювань та здатність адекватно реагувати на партнерів. Безконфліктна комунікація спрямована на ефективний обмін інформацією, досягнення порозуміння та гармонійне співіснування в соціумі. Тому, особливу увагу у дослідженні слід приділити психоемоційним станам в міжособистісних конфліктах в процесі трудових відносин, які є каталізатором неефективності спілкування та комунікацій у соціумі.

Безконфліктні трудові комунікації – це система взаємодії між учасниками трудового процесу (керівництвом, працівниками, профспілками, державними органами), що ґрунтується на взаємній повазі, відкритості, конструктивному обговоренні проблем і запобіганні конфліктам [2]. Безконфліктна комунікація не означає відсутність розбіжностей, а передбачає вміння їх вирішувати через

діалог, а не протистояння. Це – культура спілкування, в якій кожна сторона чує іншу, шукає компроміс і діє в межах етичних і правових норм. Принципи безконфліктних трудових комунікацій представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Принципи Безконфліктних трудових комунікацій

Принцип	Зміст
Взаємоповага	Визнання гідності та прав кожного учасника трудового процесу.
Відкритість і чесність	Прозоре обговорення проблем, відсутність прихованих мотивів.
Активне слухання	Здатність не лише чути, а й розуміти позицію співрозмовника.
Емпатія	Уміння поставити себе на місце іншої сторони.
Об’єктивність	Оцінка ситуацій на основі фактів, а не емоцій.
Повага до різноманітності	Толерантність до різних поглядів, культур і стилів роботи.
Рівність у комунікації	Кожен має право висловитись незалежно від посади.

Формування безконфліктних комунікацій у трудовій сфері має велике значення для трудових відносин та забезпечує:

- підвищення ефективності праці, адже спокійна атмосфера сприяє продуктивності та командній роботі;

- формування довіри між керівництвом і персоналом: довіра зменшує плинність кадрів і підвищує лояльність працівниківрофілактика трудових конфліктів, а конструктивна комунікація дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах;

- покращення іміджу організації - безконфліктне середовище приваблює кваліфікованих працівників;

- сприяння соціальному партнерству, це частина ширшої системи соціального діалогу в соціумі [5].

Позитивний психоемоційний стан позитивно впливає на формування комунікацій, адже спокій та впевненість формують відкритість і доброзичливість у діалозі; позитивний настрій підвищує толерантність до відмінних думок. Велике значення при побудові безконфліктних комунікацій має рівень самоконтролю - високий рівень самоконтролю допомагає уникати

імпульсивних емоційних реакцій, які часто переходять у конфліктне протистояння. Сприяє розумінню почуттів співрозмовника, що знижує ризик конфлікту і емпатія – це здатність людини розпізнавати, розуміти й співпереживати емоціям інших людей, ставити себе на їхнє місце та адекватно реагувати на їхній внутрішній стан. Інакше кажучи, це вміння "відчувати іншого", що робить спілкування більш гуманним і безконфліктним.

Негативні психоемоційні стани, а саме: стрес, тривожність, агресивність, роздратування не сприяють побудові ефективних комунікацій, а стають причиною непорозумінь людей один з одним [11]. Стреси підвищують чутливість до критики, знижують здатність слухати. Агресивність чи роздратування провокують конфліктні ситуації навіть за нейтральних умов. Втома та емоційне вигорання знижують рівень уваги й толерантності до інших. Тому нестабільність емоцій, або наявність негативних емоцій робить комунікацію непередбачуваною та схильною до конфліктів.

Наступним етапом емпіричного дослідження є тестування щодо визначення соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л. І. Уманського та Н. П. Лукової. 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. 2.4)

Таблиця 2.4

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

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 2.5.

Таблиця 2.5

Результати тестування щодо визначення рівню СПК

Рівень клімату	Кількість Учасників	Відсоткове співвідношення
Високий	33	66,1 %
Середній	15	30,0 %
Низький	2	0,9 %
Всього учасників	50	100%

Дані таблиці показують, що більшість респондентів вважають, що у колективі панує довіра, згуртованість, доброзичливість; комунікації відкриті, конфлікти вирішуються конструктивно. Лише 0,9% протестованих вважають психологічний клімат у колективі низьким. При уточнюючих інтерв'ю було визначено що ці співробітники прийшли в ліцей нещодавно та мають адаптаційний період, який міг вплинути на результати тестування.

Наступним етапом дослідження було визначення залежності між психоемоційним станом працівників і рівнем безконфліктних комунікацій. Було припущено, що поганий психоемоційний стан негативно впливає на ефективність комунікацій в трудовій діяльності та рівень корпоративної культури, однією з ознак якої є психологічний клімат колективу.

Дослідження показало, що існує обернено-пропорційна кореляційна залежність між показниками психоемоційний стан працівників і рівень безконфліктних комунікацій. Це означає, що зі зниженням емоційної стабільності, підвищенням рівня тривожності, дратівливості, емоційного виснаження чи депресивних проявів зменшується здатність працівників до конструктивної, толерантної та безконфліктної взаємодії у колективі.

Коефіцієнт кореляції (r) між психоемоційним станом (за показниками тестів соціально-психологічного клімату в колективі (Л. Уманський, Н. Лукова) і рівнем безконфліктних комунікацій (за опитувальником у формі акетування) у середньому становить r = –0,55 ; –0,70, що свідчить про середню або високу обернену кореляцію.

Гафічну модель (схему або таблицю) цієї кореляційної залежності представлено у вигляді діаграми (рис.2.4).

Діаграма, що графічно відображає обернену кореляційну залежність між психоемоційним станом і рівнем безконфліктних комунікацій, показує, що чим нижча емоційна стабільність, тим менший рівень безконфліктної взаємодії у трудових відносинах.

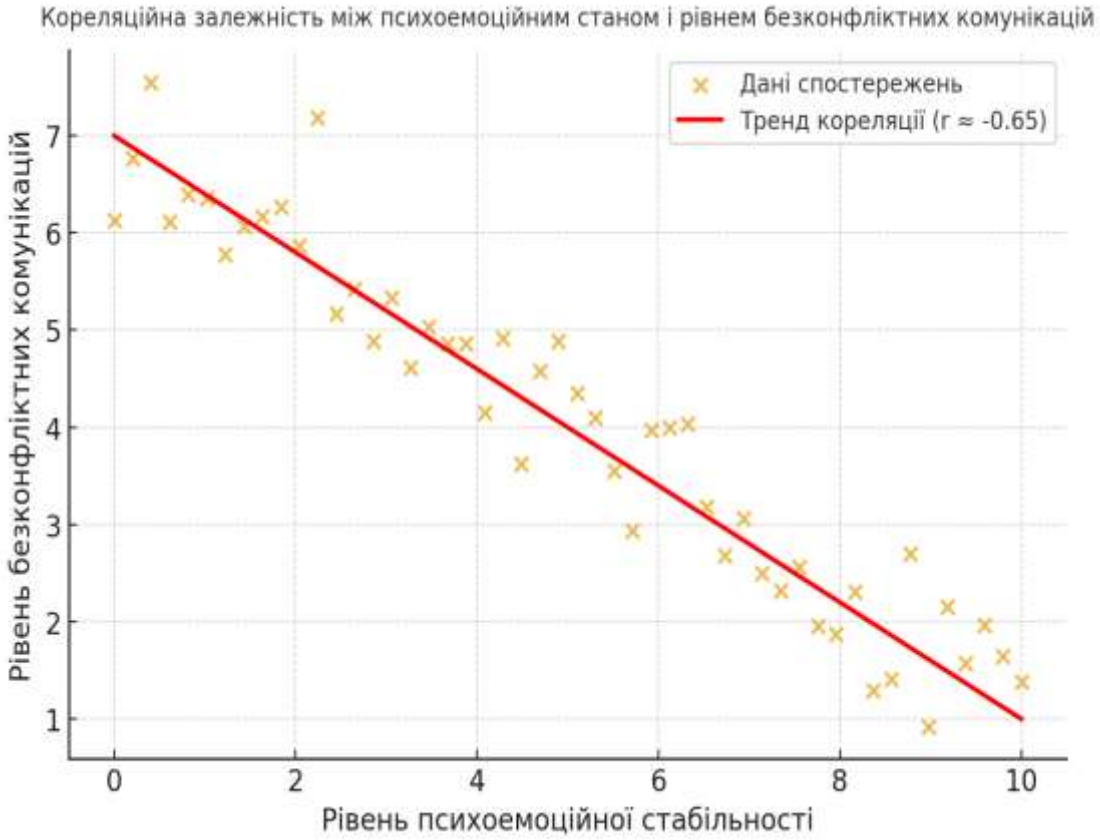


Рис. 2.4 Модель кореляційної залежності психоемоційним станом працівників і рівнем безконфліктних комунікацій

Працівники з високим рівнем емоційної стабільності (низький рівень тривожності, депресивності, агресивності) демонструють вищий рівень безконфліктних комунікацій, здатність до співпраці, емпатії, активного слухання та гнучкості у вирішенні проблем. Особи з нестійким або напруженим психоемоційним станом частіше виявляють комунікативні бар'єри, нетерпимість до критики, схильність до конфліктних реакцій і труднощі у побудові взаєморозуміння.

Отримані результати підкреслюють важливість психологічної підтримки працівників, тренінгів емоційної регуляції, розвитку емоційного інтелекту та комунікативної культури, що сприяє підвищенню ефективності трудових відносин і попередженню міжособистісних конфліктів. Психоемоційний стан виступає ключовим детермінантом безконфліктних комунікацій: чим

стабільніший емоційний фон працівника, тим вища його здатність до конструктивної взаємодії, толерантності й ефективної командної роботи.

Отже, психоемоційний стан – ключовий чинник у формуванні конструктивної та безконфліктної взаємодії людей один з одним та формування комунікацій у соціумі. Контроль власних емоцій і розвиток емоційного інтелекту дозволяють зменшити кількість конфліктів у професійному й особистому спілкуванні.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що формування безконфліктної комунікації є ключовим фактором у створенні успішних міжособистісних і професійних відносин. Безконфліктна комунікація – це процес обміну інформацією та налагодження міжособистісних відносин, що базується на взаємній повазі, відкритості та розумінні. Вона 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 безконфліктні комунікації. Безконфліктна комунікація базується на взаєморозумінні, емоційній стабільності та здатності адаптуватися до різних ситуацій. Розвиток цих навичок сприяє ефективному спілкуванню та побудові успішних міжособистіних та професійних взаємин.

Безконфліктна комунікація є важливим аспектом успішної міжособистісної взаємодії, який забезпечує гармонійні трудові відносини та ефективну співпрацю. Вона базується на психологічних механізмах спілкування, емоційному інтелекті, навичках активного слухання та

асертивної поведінки. Безконфліктні трудові 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 БЕЗКОНФЛІКТНИХ ТРУДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Розвиток корпоративної культури

Безконфліктні комунікації відіграють ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури, оскільки саме через систему внутрішньої взаємодії в організації реалізуються її цінності, норми, традиції та правила поведінки. 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. По суті, безконфліктна комунікація є психологічною основою корпоративної культури, що ґрунтується на принципах взаємоповаги, толерантності, відкритості й конструктивності. Вона забезпечує гармонійний обмін інформацією, сприяє уникненню непорозумінь і створює умови для спільного вирішення завдань без емоційної напруги чи суперництва.

В організаційному середовищі безконфліктні комунікації виконують кілька ключових функцій у розвитку корпоративної культури:

Інтеграційна функція – сприяють згуртованості працівників навколо спільної мети, формують почуття єдності та приналежності до команди.

Регулятивна функція – підтримують чіткі правила поведінки, що відповідають корпоративним цінностям, і знижують ризик виникнення деструктивних конфліктів.

Мотиваційна функція – створюють позитивне емоційне середовище, у якому працівники відчувають підтримку, справедливе ставлення та визнання їхніх зусиль.

Іміджева функція – сприяють формуванню позитивного іміджу компанії як стабільної, відкритої та орієнтованої на розвиток організації, де цінуються людські відносини.

Розвивальна функція – стимулюють професійне та особистісне зростання працівників через обмін досвідом, ідеями, конструктивну критику та спільне прийняття рішень.

У корпоративній культурі безконфліктні комунікації стають інструментом управління персоналом, який дозволяє ефективно узгоджувати інтереси різних груп, 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 узгодженість дій, збереження позитивного психологічного клімату й стабільність трудових відносин. Управлінська діяльність неможлива без комунікації, адже саме через неї реалізуються функції планування, організації, мотивації, контролю та координації. Якість цих процесів безпосередньо залежить від того, наскільки відкритими, зрозумілими та безконфліктними є взаємини між керівником і працівниками.

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.

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.

1.2. Практичні тренінгові заходи для формування безконфліктних комунікацій в трудових відносинах

Формування безконфліктних комунікацій у трудових відносинах потребує не лише теоретичної підготовки, а й практичного тренінгового впливу, спрямованого на розвиток у працівників навичок ефективного спілкування, емоційної саморегуляції та конструктивного вирішення конфліктів. Тренінгові програми такого спрямування дозволяють покращити міжособистісну взаємодію, підвищити рівень довіри в колективі та створити здоровий соціально-психологічний клімат у трудовому середовищі.

Нами розроблено Тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності на тему «Формування безконфліктних комунікацій у трудових відносинах». Метою програми є – удосконалити навички активного слухання, чіткої передачі інформації та розуміння невербальних сигналів та навчити працівників контролювати власні емоції у стресових або конфліктних ситуаціях.

Очікуваними результатами тренінгового заходу є: підвищення рівня комунікативної культури та емпатії; розвиток навичок конструктивного вирішення суперечок; зниження частоти емоційних конфліктів у колективі; покращення психологічного клімату та корпоративної згуртованості; формування позитивного ставлення до співробітників і керівництва.

План тренінгової програми з формування безконфліктних комунікацій у трудових відносинах придатний для використання у звітах, програмах розвитку персоналу або навчально-тренінгових заняттях.

Цільова аудиторія тренінгової програми це працівники організацій, керівники підрозділів, фахівці з персоналу, представники колективів з підвищеним рівнем комунікативного навантаження.

Загальна тривалість програми 6 годин (1 день або 2 сесії по 3 години). Зміст тренінгового заходу представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Зміст Тренінгу «Формування безконфліктних комунікацій у трудових відносинах»

Етап / Модуль	Мета етапу	Час (хв.)	Зміст та вправи	Очікувані результати
1. Вступ. Знайомство та налаштування	Створити доброзичливу атмосферу, налаштувати на відкриту взаємодію	30 хв	Вправа «Знайомство через позитив» – кожен учасник представляє себе, називаючи сильну комунікативну рису; правила групової взаємодії	Встановлено контакт, сформовано довіру та початкову групову згуртованість
2. Тренінг комунікативної компетентності	Розвиток навичок активного слухання, розуміння невербальних сигналів	60 хв	Вправи: «Дзеркало емоцій», «Активне слухання», «Комунікативні бар'єри»	Покращення вміння слухати, передавати інформацію точно й без спотворень
3. Тренінг емоційної саморегуляції	Навчити контролювати емоції у стресових або конфліктних ситуаціях	60 хв	Вправи: «Стоп-реакція», «Дихання спокою», «Переформатування емоцій»	Зниження рівня напруги, розвиток навичок емоційної стабільності
4. Тренінг асертивної поведінки	Формування вміння відстоювати свою позицію без агресії	60 хв	Вправи: «Я-повідомлення», «Межі поваги», «Рольова вправа "Керівник–підлеглий"»	Розвиток упевненої, толерантної комунікації без конфронтації
5. Тренінг вирішення конфліктів	Навчити розпізнавати конфлікти й конструктивно їх вирішувати	60 хв	Вправи: «Конфлікт як ресурс», «Метод спільного пошуку», «Позиція третьої сторони»	Засвоєння стратегій конструктивного реагування на суперечки
6. Командна взаємодія (тимбілдинг)	Підвищити рівень довіри, партнерства й згуртованості	60 хв	Вправи: «Міст довіри», «Спільна стратегія», «Пазл організації»	Зміцнення командного духу, розвиток взаємоповаги та підтримки
7. Підбиття підсумків і рефлексія	Закріпити знання, підвести підсумки, сформувати план саморозвитку	30 хв	Вправа «Зворотний зв'язок»: кожен учасник ділиться ключовими відкриттями	Усвідомлення власного розвитку, формування мотивації до змін

Кількість учасників: 10–20 осіб.

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;

Обладнання: фліпчарт, маркери, роздаткові матеріали, картки, мультимедійна презентація.

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

Тож, практичні тренінги з формування безконфліктних 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 безконфліктних комунікацій у трудових відносинах 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 безконфліктних 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.

Таким чином, поєднання стратегічного розвитку корпоративної культури з регулярними тренінговими програмами комунікативної спрямованості формує стійку систему гармонійних трудових відносин, підвищує соціально-психологічну компетентність працівників і забезпечує стабільність, інноваційність та конкурентоспроможність організації.

ВИСНОВКИ

1. Формування безконфліктної комунікації є ключовим фактором у створенні успішних професійних відносин. Безконфліктна комунікація – це процес обміну інформацією та налагодження міжособистісних відносин, що базується на взаємній повазі, відкритості та розумінні. Вона 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 безконфліктні комунікації у трудових відносинах.

2. Конфлікти виникають через розбіжності у цінностях, переконаннях, стилях спілкування чи особистісних особливостях. Непорозуміння, емоційна напруженість або стереотипи можуть ускладнювати взаємодію в процесі праці. Розуміння психологічних механізмів конфлікту дозволяє ефективно ним управляти та шукати оптимальні рішення. Одним із інструментів управління конфліктами є емоційний інтелект. Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями, а також сприймати емоції інших. Високий рівень емоційного інтелекту допомагає уникати конфліктів, розвивати емпатію, контролювати емоційні реакції та знаходити спільну мову навіть у складних ситуаціях.

3. В емпіричному дослідженні психологічних особливостей формування безконфліктної комунікації використовуються такі методи: опитування (емпіричний метод одержання інформації на основі письмового опитування у формі Анкетування, розробленого автором); тестування - методика визначення особистісних переваг у виборі стратегії врегулювання конфлікту «Стратегія боротьби з конфліктами» (автори Д.Веттєн, К.Камерон) та

тестування соціально-психологічного клімату в колективі (авторів Л. Уманського, Н. Лукової) – для дослідження якості комунікацій і психологічного клімату в трудовому колективі.

4. Емпіричне дослідження проводилось на базі Ліцею №19, респондентами були педагогічний колектив ліцею у складі 50 осіб. За результатами опитування можна стверджувати, що: 72,2% респондентів були учасниками конфліктів; близько 52% опитуваних, стверджують що конфліктували з колегами по роботі, що свідчить про те, що в трудовому колективі достатньо часто трапляються виробничі конфлікти; близько 65,1% респондентів відчувають погіршення психо-емоційного стану під час та після конфліктів, що підтверджує негативний вплив конфліктів на психо-емоційний стан та самопочуття людини; 88% респондентів відповіли, що не мали конфліктів з учнями, це позитивна ознака налагодженої професійної педагогічної 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 безконфліктної комунікації, що підтверджує актуальність вивчення психологічних особливостей безконфліктної комунікації.

5. 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. Лише 2% респондентів обрали стратегію боротьби та суперництва.

6. За результати тестування щодо визначення рівня соціально-психологічного клімату в колективі ліцею, більшість респондентів (66.1%)

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

7. В процесі дослідження нами було виявлено обернено-пропорційну кореляційну залежність між показниками психоемоційного стану працівників і рівнем безконфліктних комунікацій. Це означає, що зі зниженням емоційної стабільності, підвищенням рівня тривожності, дратівливості, емоційного виснаження чи депресивних проявів зменшується здатність працівників до конструктивної, толерантної та безконфліктної взаємодії у колективі.

8. Безконфліктна комунікація базується на взаєморозумінні, емоційній стабільності та здатності адаптуватися до різних ситуацій. Розвиток цих навичок сприяє ефективному спілкуванню, побудові успішних професійних взаємин та формується завдяки практичним тренінговим заходам. У форматі пропозицій нами було розроблено тренінгову програму на тему «Формування безконфліктних комунікацій у трудових відносинах», метою якої є – удосконалити навички активного слухання, чіткої передачі інформації та розуміння невербальних сигналів та навчити працівників контролювати власні емоції у стресових або конфліктних ситуаціях.

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

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

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

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

7. 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.

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

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

10. 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

27. 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.

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

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

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

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

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

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

34. 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.

35. 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), 2021.