

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

МАЛЕЦЬКИЙ Ярослав Павлович

Управління конфліктами у закладах соціального захисту населення

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-22
Я.П. Малецький

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ.....	7
1.1. Дослідження конфліктів у різних сферах наукового знання.....	7
1.2. Методи і моделі конфліктології.....	15
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВОЛОЧИСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	26
2.1. Аналіз сучасних соціально-психологічних відносин в колективі Управління соціального захисту населення Волочиської районної державної адміністрації	26
2.2. Аналіз системи чинників, які впливають на рівень конфліктності в колективі Управління.....	39
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....	47
3.1. Профілактика стресів та конфліктних ситуацій в організації	47
3.2 Методи діагностики конфліктів у колективі	53
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному українському суспільстві зростає інтерес до феномену соціально-психологічного клімату як відображення міжособистісних стосунків і морально-психологічних орієнтацій у колективах. Соціально-психологічний клімат є інтегральним показником якості трудового середовища, рівня згуртованості персоналу й задоволеності працею, а отже, – важливим чинником ефективності діяльності організацій різного типу. Його дослідження набуває особливої актуальності у період соціально-економічних трансформацій, коли відсутність стабільності, зміна управлінських парадигм і ціннісних орієнтирів працівників впливають на психологічну атмосферу колективів.

В українських умовах 2020-х років, позначених наслідками воєнного стану, міграційних процесів, економічної нестабільності й посилення соціальної напруженості, аналіз стану соціально-психологічного клімату набуває не лише теоретичного, а й виразного практичного значення. Водночас у сфері соціального управління та державної служби спостерігаються позитивні тенденції: розвиток психологічних служб у державних структурах, розширення ринку психологічних послуг, поява сучасних цифрових і освітніх технологій управління персоналом, орієнтованих на людину. Це створює підґрунтя для системного підходу до вдосконалення соціально-психологічних умов праці.

Проблематика управління конфліктами ґрунтовно представлена у працях низки українських науковців, серед яких варто відзначити дослідження О. Ареф'євої, В. Вороніної, Д. Дячкова, С. Кондратьєвої, А. Цимбал, О. Шевчука та інших фахівців, котрі розглядають конфлікт як невід'ємний елемент організаційної динаміки та пропонують практичні підходи до його врегулювання. Значний внесок у розвиток конфліктології зробили й зарубіжні дослідники. У цьому контексті особливо помітними є роботи Д. Бруннера, Ф. Глазла, Т. Гоббса, Р. Дарендорфа, М. Дойча, Е. Дюркгейма, Л. Козера, Дж. Колрісера, Х. Корнеліуса, У. Мастенбрука, У. Меклінга, Е. Молла, Е. Мейо, С. Скапердаса та інших учених, які заклали теоретичні засади сучасного конфлікт-менеджменту й концептуально окреслили механізми виникнення, розвитку та врегулювання конфліктних ситуацій у соціальних системах.

Феномен соціально-психологічного клімату досліджувався у працях Л. Орбан-Лембрик, Н. Коломінського, А. Коваленка, М. Дяченка, Л. Кандибовича,

К. Платонова та інших науковців, які визначали його як комплексну характеристику взаємин, що відображає ступінь задоволеності спільною діяльністю, узгодженість цінностей, емоційну єдність і морально-психологічну атмосферу в групі.

Метою роботи є виявлення основних чинників, що визначають соціально-психологічний клімат у трудовому колективі органу державного управління, а також розроблення шляхів його оптимізації через управління міжособистісними стосунками та профілактику конфліктів. Для досягнення мети передбачено:

- розкрити теоретико-методологічні основи вивчення й управління конфліктами в колективі;
- проаналізувати особливості сучасних соціально-психологічних відносин у трудовому колективі;
- визначити ефективні напрями формування сприятливого психологічного клімату в колективі Управлінні соціального захисту населення Волочиської районної державної адміністрації.

Об’єктом виступає трудовий колектив Управлінні соціального захисту населення Волочиської районної державної адміністрації.

Предметом – соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування і динаміку.

Методологічна основа та методи дослідження. Теоретичну основу становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем соціальної психології, управління персоналом, конфліктології, а також чинне законодавство України у сфері праці й державного управління. Для досягнення поставлених завдань використано такі методи: анкетування, соціометрію, спостереження, аналіз, синтез, порівняння й узагальнення емпіричних даних.

Емпірична база дослідження. Основою стали результати соціально-психологічного дослідження, проведеного серед працівників Управлінні соціального захисту населення Волочиської районної державної адміністрації у 2024–2025 рр.

Наукова новизна. Уточнено сутність і структурні компоненти соціально-психологічного клімату державної установи; визначено специфіку конфліктних взаємодій у колективі державної служби; запропоновано діагностичний інструментарій та шляхи профілактики міжособистісних конфліктів.

Практичне значення. Розроблені рекомендації можуть бути використані в роботі управлінських структур соціальної сфери, при підготовці програм підвищення кваліфікації державних службовців, а також у діяльності психологічних служб органів влади.

Структура роботи. кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг – 66 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ

1.1. Міжгалузеве дослідження феномену конфлікту

Конфлікт є невід'ємною частиною людського життя й соціальної взаємодії, адже кожна людина має власну систему цінностей, інтересів, потреб і переконань. Зіткнення цих відмінностей у процесі спілкування призводить до конфліктних ситуацій, які неможливо повністю уникнути, особливо у професійній і діловій сфері. Саме тому розуміння природи конфлікту, його причин, типології та способів подолання є важливою компетентністю сучасної особистості, яка прагне ефективної комунікації та соціальної гармонії.

Конфлікт виконує не лише деструктивну, а й конструктивну функцію – він стимулює розвиток, спонукає до перегляду поглядів, пошуку компромісів, удосконалення управлінських і міжособистісних відносин. У цьому сенсі конфлікт можна розглядати як закономірний і навіть необхідний елемент суспільного прогресу. Як зазначають соціальні психологи, у системі людських стосунків постійно чергуються стани протиборства і згоди, стабільності й змін, миру й напруження.

У філософському сенсі конфлікт – це прояв діалектики життя, у якому добро співіснує зі злом, спокій із боротьбою, порядок із хаосом. Кожен із цих станів взаємозумовлений і доповнює інший, створюючи динамічну рівновагу, без якої неможливий розвиток особистості й суспільства.

Для ділового середовища конфлікт особливо важливий як показник соціальної напруги та ефективності комунікації. Вміння правильно реагувати на суперечності, визначати позиції сторін, використовувати техніки переговорів і медіації стає ключовою навичкою керівників, фахівців з управління персоналом, педагогів і соціальних працівників. Культура поведінки у конфліктній ситуації – це ознака зрілості особистості, її етичної та емоційної компетентності.

Отже, конфлікти є невідворотною, але водночас необхідною складовою людського співіснування. Розуміння їхньої сутності й оволодіння методами конструктивного врегулювання дозволяє перетворити зіткнення інтересів на рушійну силу розвитку – як особистісного, так і колективного.

Сучасна конфліктологія є міждисциплінарною галуззю гуманітарного

знання, що ґрунтується на досягненнях соціології, психології, філософії, права та менеджменту. Вона сформувалася як окрема наукова система, що досліджує закономірності виникнення, динаміку розвитку та способи врегулювання конфліктів у різних сферах суспільного життя. Особливої ваги конфліктологія набуває в умовах глибоких соціальних потрясінь, коли суспільство переживає перехідний етап – зміну політичних, економічних і культурних орієнтирів.

У воєнний період, який нині переживає Україна, роль конфліктології істотно зростає, адже соціальні установи – лікарні, центри соціального захисту, волонтерські та гуманітарні організації – працюють у ситуації постійного психологічного напруження. У таких умовах зростає ризик міжособистісних суперечностей, емоційного вигорання, професійних і ціннісних конфліктів між працівниками. Тому науково обґрунтовані знання про механізми виникнення й подолання конфліктів набувають не лише теоретичного, а й життєво практичного значення.

Конфлікт у соціальній організації не є винятковим або деструктивним явищем. Навпаки, він виступає природним етапом соціального розвитку, формою прояву протиріч у цінностях, цілях чи інтересах людей. Залежно від того, наскільки ефективно керівництво установи здатне розпізнати, проаналізувати та конструктивно розв'язати суперечності, конфлікт може стати джерелом інновацій і внутрішнього оновлення колективу або, навпаки, чинником його дезінтеграції.

Досвід функціонування закладів соціальної сфери у воєнний час – центрів соціальних служб, управлінь праці та соціального захисту, закладів реабілітації – свідчить, що конфлікти найчастіше мають емоційно-психологічну природу. Вони виникають через надмірне навантаження, нестачу ресурсів, невизначеність майбутнього, розбіжності у професійних підходах до допомоги населенню. У таких ситуаціях особливо важливими є навички емоційної саморегуляції, соціальної емпатії, а також управлінські механізми, спрямовані на збереження згуртованості колективу [27].

Отже, конфліктологія постає як система наукових знань, що вивчає природу соціальних суперечностей, закономірності їх виникнення та розвитку, а також принципи і технології їх конструктивного врегулювання. Вона базується на глибокому розумінні внутрішньої логіки соціальної взаємодії, психологічних мотивів поведінки людини й структурних характеристик

організацій.

В умовах воєнного часу та соціальної нестабільності саме конфліктологічна компетентність керівників і фахівців соціальної сфери стає одним із ключових чинників ефективного функціонування установ, адже дозволяє не лише запобігати ескалації напруги, а й перетворювати суперечності на ресурс розвитку, взаємопідтримки та стійкості колективу. Таким чином, сучасна конфліктологія – це не просто теоретична наука, а практичний інструмент збереження людяності, професійної ефективності й соціальної стабільності в надзвичайних умовах сьогодення [51, 52, 58].

Конфліктологія, хоча й перебуває на стадії свого активного становлення як наукової дисципліни, уже сьогодні постає як комплексна теоретико-прикладна галузь, що поєднує філософські, соціологічні, психологічні, управлінські та правові підходи до розуміння природи соціальних суперечностей. Її предметне поле охоплює як теоретичне осмислення конфлікту, так і практичні технології його прогнозування, попередження й конструктивного вирішення, що особливо важливо для закладів соціальної сфери України, які працюють у надзвичайних умовах воєнного часу.

На загальнотеоретичному рівні конфліктологія спирається на діалектичний принцип розвитку суспільства через боротьбу протилежностей. Конфлікт розглядається як закономірна форма взаємодії соціальних суб'єктів, у межах якої проявляються суперечності між потребами, цінностями, інтересами чи статусними позиціями людей. Теоретико-методологічний рівень охоплює пізнання законів і закономірностей розвитку соціальних процесів, аналіз структури, динаміки та типології конфліктів, вивчення ролі конфліктної взаємодії у функціонуванні організацій і суспільства загалом.

Теоретико-практичний рівень орієнтований на формування конкретних моделей і теорій, що описують прояви конфліктів у різних сферах життєдіяльності – від міжособистісного спілкування до державного управління. Особливої уваги нині потребує дослідження конфліктів у колективах соціальних інституцій, де працівники щодня стикаються з емоційно виснажливими ситуаціями, стресом, перевантаженням і необхідністю швидко приймати рішення в умовах дефіциту ресурсів. Від ефективності управління конфліктами залежить не лише стабільність колективу, а й якість надання соціальних послуг населенню – особливо тим, хто постраждав від війни.

Емпірико-прикладний рівень конфліктології становить основу її практичного застосування. Він охоплює соціологічні та психологічні дослідження, моделювання типових конфліктних ситуацій, розробку діагностичних методик, психотренінгів, технологій медіації та фасилітації. Для закладів соціальної сфери ці інструменти мають стратегічне значення: вони дозволяють вчасно виявляти джерела напруги, мінімізувати емоційне вигорання персоналу, зміцнювати довіру у команді й забезпечувати стабільність управлінських процесів навіть у кризових умовах.

Ключова ідея сучасної конфліктології полягає у визнанні конфлікту не винятком, а закономірним компонентом суспільного розвитку. У соціальному середовищі, де постійно взаємодіють різні групи, цінності й інтереси, конфлікт виступає не лише деструктивним, але й творчим фактором – механізмом оновлення відносин, пошуку нових форм співпраці, розвитку організаційної культури.

У соціальній сфері воєнного часу це положення набуває особливої актуальності. Конфлікти, що виникають між працівниками, керівниками чи клієнтами установ, мають глибокі психологічні причини – втрату безпеки, травматичний досвід, інформаційну перевагу. Тому головним завданням фахівців стає не уникнення конфлікту, а його гуманне й професійне управління – через діалог, емпатію та соціальну підтримку [51].

Отже, конфліктологія як наука розвивається у відповідь на реальні потреби суспільства. У контексті воєнних викликів для України вона трансформується у прикладну дисципліну, що забезпечує психологічну стійкість соціальних інститутів, формує культуру ненасильницької комунікації та сприяє зміцненню соціальної єдності.

Управління конфліктами дійсно є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, особливо у соціальній сфері та в умовах воєнного часу, коли підвищується рівень психологічного напруження персоналу.

Суть управління конфліктами полягає не лише у їхньому попередженні чи усуненні, а й у перетворенні потенційно деструктивних суперечностей у джерело розвитку організації. У структурі підприємства це означає налагодження ефективної взаємодії між підрозділами, уточнення функціональних обов'язків, вдосконалення системи мотивації працівників.

На думку українських дослідників (зокрема, Коломінського Н.Л., Орбан-

Лембрик Л.Е., Коваленко А.Б.), конструктивне управління конфліктом дозволяє знизити емоційне напруження, зміцнити командну згуртованість і створити умови для інноваційного мислення працівників. Така діяльність включає:

- своєчасну діагностику джерел суперечностей;
- аналіз інтересів і мотивів сторін;
- вибір відповідної стратегії врегулювання (співпраця, компроміс, посередництво тощо);
- оцінку результатів і профілактику повторного виникнення подібних ситуацій.

Управління конфліктами слугує не лише засобом стабілізації трудових відносин, але й інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, що сприяє адаптації колективу до стресових умов, збереженню кадрового потенціалу та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату [9, с. 177].

Єдина концептуальна модель опису конфліктів охоплює одинадцять ключових категорій, які формують цілісне розуміння природи та механізмів конфліктної взаємодії. До неї входять: визначення сутності конфліктів, їхня типологія, структурна побудова, функціональне призначення, генезис і розвиток, динаміка перебігу, системно-інформаційна характеристика, профілактика, завершення, а також методи дослідження й діагностики. Така схема відображає багатовимірність конфлікту як соціально-психологічного феномена, що має водночас індивідуальний, груповий і суспільний рівні прояву.

У межах конфліктологічного аналізу широко застосовуються поняття, які охоплюють як мікро-, так і макросоціальні процеси: людина, особистість, індивід, соціальна група, колектив, організація, етнос, нація, держава, родина, освітня установа, політичні й економічні інтереси, трудові та міжособистісні відносини, соціальна справедливість, безпека, духовні й культурні цінності. Ці категорії відображають найрізноманітніші сфери, у яких виникають протиріччя – від побутових ситуацій до геополітичних конфліктів.

Фактично, конфлікт є невід’ємним елементом соціального розвитку. Він постає як форма зіткнення протилежних інтересів, позицій, цінностей або потреб, що виникають у процесі життєдіяльності людини й суспільства. Саме

через розв'язання таких суперечностей відбувається соціальний прогрес, збагачення комунікативного досвіду, вдосконалення норм поведінки та управлінських механізмів.

У цьому сенсі конфліктологія розглядає конфлікт не лише як проблему, а й як рушійну силу розвитку соціуму, що сприяє оновленню структурних відносин і формуванню нових моделей співпраці. Таким чином, будь-який аспект людського буття – від творчості до економічних процесів – потенційно містить елементи конфліктності, оскільки життя є безперервним процесом узгодження, боротьби та подолання протиріч.

Конфліктологія як наука ґрунтується на низці базових принципів, що визначають її теоретико-методологічний зміст і прикладне значення. До таких принципів належать: міждисциплінарність, наступність, еволюціонізм, особистісний підхід та єдність відкритих і прихованих елементів конфлікту. Їхнє поєднання забезпечує цілісне бачення природи конфліктів, механізмів їх виникнення, динаміки, а також способів конструктивного врегулювання в умовах сучасного соціуму.

Міждисциплінарність передбачає інтеграцію знань із різних галузей — соціології, психології, філософії, політології, права, економіки, педагогіки, військових наук, менеджменту, а також прикладних дисциплін, зокрема медіації, комунікацій, психіатрії. Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт як багатовимірний феномен, що охоплює як індивідуальний, так і колективний, організаційний, соціальний і навіть державний рівні.

Наступність означає спирання на попередні дослідження, концепції й теорії, що формувалися у межах філософії, етики, соціології, психології. Еволюціонізм як принцип підкреслює поступовий розвиток конфліктів — від зародження суперечності до її розв'язання або трансформації. Особистісний підхід зосереджується на ролі внутрішніх мотивацій, емоційних станів і психічних механізмів людини як суб'єкта конфлікту. Єдність відкритих і прихованих елементів конфлікту наголошує на необхідності врахування не лише зовнішніх проявів суперечності, а й латентних, внутрішніх чинників, що визначають поведінку сторін.

У соціальному вимірі конфліктологія спрямована на вивчення закономірностей духовно-психологічного розвитку особистості та спільнот, механізмів їхнього функціонування у межах суспільних норм, моральних

принципів і правових засад. Це особливо актуально в умовах сучасної України, де воєнний стан, соціально-економічна нестабільність і зростання психологічних навантажень на працівників соціальної сфери створюють передумови для виникнення численних організаційних і міжособистісних конфліктів.

Сучасна конфліктологія найтісніше пов'язана із соціологією конфлікту, психологією та політологією. Проте її вплив поширюється й на такі сфери, як педагогіка, менеджмент, право, військове управління, державне адміністрування, історія, філософія та навіть мистецтвознавство. Філософська традиція розглядає конфлікт як вищу форму прояву суперечностей, що є рушієм розвитку. Соціологія фокусується на закономірностях виникнення й динаміки соціальних конфліктів у системі суспільних відносин, тоді як психологія – на міжособистісних зіткненнях, емоційних напругах і пошуку шляхів психотерапевтичного врегулювання.

Отже, конфліктологія є не просто теоретичною наукою, а інструментом практичного впливу на стабільність соціальних інститутів і гуманізацію суспільних відносин, особливо в умовах кризи, трансформацій і війни, коли від ефективності управління конфліктами залежить психологічна стійкість колективів і функціонування соціальних служб [23].

Конфліктологія, як міждисциплінарна наука, тісно взаємодіє з багатьма галузями знань, оскільки конфлікти виникають у всіх сферах життєдіяльності людини – від особистісного спілкування до глобальних соціально-політичних процесів. Її зв'язок із різними науками дозволяє глибше зрозуміти закономірності виникнення суперечностей, механізми їх розвитку та шляхи конструктивного врегулювання.

Перш за все, конфліктологія має тісний зв'язок із юридично-правовими науками, адже саме право встановлює межі допустимої поведінки людей і соціальних груп, регламентує права, свободи та обов'язки. Порухення цих норм призводить до виникнення конфліктних ситуацій, тому правознавство надає теоретичну основу для визначення правових способів попередження, медіації чи врегулювання спорів. Особливо в умовах воєнного стану в Україні, де правові колізії у сфері соціального забезпечення, трудових відносин чи прав внутрішньо переміщених осіб часто стають джерелом соціальних конфліктів, цей зв'язок набуває практичного значення.

Вагоме місце у сучасній конфліктології посідає взаємодія з математичними науками. Методи математичного моделювання, аналізу даних, теорії ігор дають змогу прогнозувати поведінку сторін, розробляти алгоритми розв'язання конфліктів і оцінювати ефективність управлінських рішень. У соціальному управлінні, політиці чи військовій справі такі моделі допомагають приймати оптимальні рішення, особливо в умовах обмежених ресурсів або високої невизначеності.

Взаємозв'язок із історичними дисциплінами полягає в тому, що саме історія надає конфліктології емпіричну базу для аналізу соціальних, політичних і військових протистоянь. Історичний досвід дозволяє не лише вивчати природу минулих конфліктів, а й прогнозувати їхні наслідки, формувати управлінські рішення, що запобігають повторенню помилок. Особливо актуально це для сучасної України, де історичні уроки війни, окупації та відновлення державності мають безпосереднє значення для стабілізації соціуму.

Найбільш органічним є зв'язок конфліктології з психологічними науками. Психологія дає змогу осмислити внутрішні причини поведінки людини у конфлікті, визначити роль емоцій, мотивацій, цінностей та соціальних настанов. Психодіагностика дозволяє виявляти рівень конфліктності особистості, тоді як психокорекція й психотерапія – долати внутрішні напруження та відновлювати гармонійні стосунки в колективах. Це особливо важливо для працівників соціальної сфери, які щоденно стикаються з кризовими станами клієнтів і потребують високого рівня емоційної компетентності.

Тісний зв'язок простежується також із педагогічними науками, адже конфлікти є невід'ємною частиною навчального процесу, виховання і професійного становлення особистості. Конфліктологічні знання допомагають педагогам формувати навички ненасильницької комунікації, педагогічного такту й вирішення суперечностей без ескалації.

Соціологія є однією з фундаментальних баз конфліктології, оскільки саме вона вивчає закономірності функціонування суспільства, механізми соціальної взаємодії, розподіл влади, ресурсів і ролей, що часто стає підґрунтям для виникнення конфліктів. Соціологи першими систематизували типи соціальних протиріч і заклали підвалини сучасних конфліктологічних теорій.

У сфері управління та менеджменту конфліктологічна підготовка є

необхідною умовою ефективного керівництва. Керівник, який володіє знаннями про закономірності розвитку конфліктів, здатен не лише попередити ескалацію напруженості, а й використати конфлікт як ресурс для розвитку команди, підвищення її ефективності та інноваційності.

Отже, конфліктологія – це інтегративна наука, що об'єднує методологію й знання багатьох дисциплін: права, історії, психології, соціології, педагогіки, економіки, менеджменту, військової справи. Вона не лише запозичує їхні методи, а й збагачує їх власними підходами до вивчення суперечностей і гармонізації взаємин у суспільстві. Її практичне значення особливо зростає в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли від ефективного врегулювання конфліктів залежить соціальна стабільність, моральний стан працівників і життєздатність держави.

1.2. Методи і моделі конфліктології

Кожна наука має власну методологію – сукупність інструментів, прийомів і логічних підходів, за допомогою яких дослідники здобувають достовірні знання про явища реальності. У конфліктології методи дослідження спрямовані на пізнання закономірностей виникнення, розвитку й розв'язання конфліктів, а також на створення практичних механізмів управління ними в соціальних, психологічних і організаційних системах.

Універсальні методи конфліктології охоплюють традиційні підходи, які застосовуються й у інших галузях науки: спостереження, експеримент, індукцію, дедукцію, анкетування, інтерв'ю, порівняльний аналіз. Вони дозволяють фіксувати прояви конфліктної поведінки, визначати причини суперечностей, вивчати динаміку змін у колективах.

Специфічні методи мають прикладний характер і розроблені безпосередньо для дослідження конфліктів — це соціометрія, тестування, картографія конфлікту, експертне оцінювання, психодіагностика тощо. Такі методи сприяють розкриттю внутрішніх і зовнішніх факторів напруги, аналізу соціально-психологічного клімату та визначенню рівня конфліктності серед учасників взаємодії.

Методи конфліктологічного пізнання умовно поділяють на три рівні:

– теоретичні, які спрямовані на аналіз сутності конфліктів, формування моделей їх розвитку, розробку концепцій врегулювання;

- емпіричні, що забезпечують збір і систематизацію даних шляхом опитування, спостереження, експериментів або аналізу документів;

- інтерпретаційно-аналітичні, які дозволяють пояснювати отримані результати, виявляти закономірності, будувати прогностичні моделі та практичні рекомендації.

Серед методів, найбільш ефективних для дослідження конфліктів у соціальній сфері, варто виділити такі:

- системний метод, який забезпечує розгляд конфлікту як складної взаємопов'язаної системи, де взаємодіють різні елементи – соціальні, психологічні, організаційні. Він дозволяє розглядати конфлікт як частину ширшого процесу соціальної динаміки.

- емпіричний підхід, що поєднує фактичні спостереження і теоретичні узагальнення, дозволяє визначити причини конфлікту та оцінити ефективність управлінських рішень.

- ситуативний метод, який аналізує конкретні обставини конфліктної взаємодії, часові межі, просторові умови, інтереси сторін і рівень емоційного напруження.

- статистичний аналіз, що допомагає визначати закономірності, взаємозалежності, а також рівень поширення конфліктів у певних колективах або галузях.

- метод експертних оцінок, який застосовується для прогнозування динаміки конфліктів та визначення латентних ризиків. Його ефективність залежить від фаховості експертів і коректності формулювання питань.

- метод “картографії конфлікту”, який дозволяє створити структуровану схему взаємовідносин сторін, визначити центральну проблему, інтереси та позиції кожного учасника. Це полегшує розробку стратегій переговорів і посередництва.

- комп'ютерний контент-аналіз, що застосовується для моніторингу публікацій у ЗМІ, соціальних мережах чи внутрішніх комунікаціях установи. Цей метод допомагає виявляти інформаційні тригери конфліктів, тенденції суспільних настроїв та рівень напруги у певних спільнотах.

Сучасна конфліктологія активно поєднує кількісні та якісні методи, що дозволяє створювати більш об'єктивну й комплексну картину соціальних процесів. Особливо в умовах воєнного стану, коли психологічна напруга,

емоційне виснаження та соціальні трансформації суттєво впливають на міжособистісні та організаційні стосунки, такі методи стають важливим інструментом не лише для наукового аналізу, а й для практичної роботи фахівців соціальної сфери, керівників і медіаторів [37].

Методологічна база сучасної конфліктології охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих на глибоке дослідження причин, динаміки та шляхів розв'язання соціальних суперечностей. З огляду на складність об'єкта дослідження – соціальний або міжособистісний конфлікт – застосовуються як класичні соціально-психологічні методи, так і практичні технології врегулювання.

Одним із дієвих напрямів є примирні та арбітражні процедури, які застосовуються для врегулювання конфліктів на різних рівнях – від міжособистісних до трудових і колективних. Такі процедури забезпечують мирне врегулювання суперечностей, що зайшли у глухий кут, завдяки участі незалежних посередницьких структур. В Україні цю функцію виконує Національна служба посередництва і примирення, яка аналізує конфліктну ситуацію, розробляє пропозиції щодо її вирішення, а у випадку відсутності згоди сторін може винести арбітражне рішення, обов'язкове до виконання. Це особливо важливо для державних і соціальних установ, які в умовах війни стикаються з підвищеною напруженістю трудових відносин та соціальними ризиками.

Значне місце у конфліктологічних дослідженнях посідає метод соціометрії, започаткований американським дослідником Дж. Морено. Соціометрія дає змогу кількісно вимірювати емоційно-психологічні зв'язки між людьми в колективах. За її допомогою визначається структура міжособистісних взаємин, рівень симпатій і антипатій, неформальні лідери, потенційні джерела напруги. Соціометричний аналіз дозволяє отримати динамічний зріз взаємодії у групах, що особливо корисно у соціальній сфері – наприклад, у колективах працівників закладів охорони здоров'я чи соціального захисту, де емоційна стабільність персоналу прямо впливає на якість роботи з клієнтами.

Методи конфліктологічного дослідження мають відповідати базовим вимогам наукової достовірності:

- об'єктивність – висновки повинні ґрунтуватися на перевірених фактах, а не на суб'єктивних припущеннях;

- валідність – методика має забезпечувати повне охоплення досліджуваного явища;
- надійність – результати повинні бути відтворюваними при повторних вимірюваннях;
- специфічність – обраний метод має відповідати саме тій проблемі, яку аналізують;
- економічність – дослідження повинно бути ефективним щодо затрат часу, ресурсів і зусиль.

Томас та Кілман запропонували п'ять ключових методів для комплексного вивчення конфліктів:

- структурно-функціональний метод – спрямований на ідентифікацію основних елементів конфліктної взаємодії, їхніх ролей і функцій. Він дозволяє розглядати конфлікт у статиці, виокремлюючи сталі складові, що формують його структуру.

- процесуально-динамічний метод – зосереджений на аналізі етапів розвитку конфлікту, його фаз та ескалаційних процесів.

- метод типологізації – забезпечує класифікацію конфліктів за видами, формами і рівнем інтенсивності, що сприяє вибору адекватних стратегій управління.

- прогностичний метод – дозволяє передбачити можливі сценарії розвитку конфлікту та визначити оптимальні шляхи його врегулювання; широко застосовується у сфері трудових і організаційних відносин.

- метод регулювання конфлікту – охоплює практичні засоби, тактики й технології узгодження інтересів сторін, зокрема переговори, медіацію, арбітраж, фасилітацію [59].

Сучасні конфліктологи дедалі частіше використовують також комп'ютерні методи аналізу, зокрема контент-аналіз публікацій, електронних комунікацій і соціальних мереж, що дає змогу виявляти тенденції, джерела соціальної напруги та інформаційні маніпуляції.

Отже, методологічна система конфліктології є багатовимірною й інтегрованою. Вона поєднує гуманітарні, правові, математичні й інформаційні підходи, що дозволяє не лише глибше пізнати природу конфлікту, а й ефективно застосовувати наукові результати у сфері соціального управління, особливо в умовах воєнного та післявоєнного періоду, коли суспільство

переживає інтенсивні трансформації й потребує стабілізації соціально-психологічного клімату.

Моделі вирішення конфліктів

Беркель представив основні стилі конфліктної поведінки в моделі, яка включає 2 параметри – наскільки сильно учасники конфлікту орієнтуються на:

- а) власні цілі та інтереси ;
- б) цілі та інтереси протилежної сторони [60] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Стилi роботи з конфліктами .

Пояснення до окремих стилів поведінки.

Стратегія влади: стратегія 9/1 орієнтується винятково на власні цілі та інтереси, мова йде про реалізацію своїх задумів та ідей, примус до свого бажаного результату, для цього використовуються також погрози, стратегії влади і покер-стратегії. По суті – це стратегія "переможець – переможений".

Поступки: стратегія 1/9, навпаки, означає повну відмову від власних цілей на користь опонента; тут поступаються іншому, надають йому свободу дій, навіть підкоряються. Розбіжності в думках згладжуються і зводяться нанівець.

Уникнення конфлікту (втеча): стратегія 1/1 служить для уникнення конфлікту, причому відступають обидві сторони. Аби тільки не виникало ніяких розбіжностей, обидва учасники відмовляються від реалізації своїх цілей.

Спільне вирішення проблеми: стратегія 9/9 представляє спільне вирішення проблеми. Це стратегія "переможець – переможець", при якій обидві сторони можуть оптимально реалізувати свої цілі та інтереси. Це стає можливим при креативній співпраці та зусиллях, спрямованих на пошук

оптимального рішення для обох сторін.

Компроміс: стратегія 5/5 представляє «золоту середину», тобто компроміс, за якого кожен учасник частково поступається своїми максимальними інтересами.

"За" і "проти" окремих стратегій. Найбажанішим є рішення 9 / 9, стратегія "переможець – переможець". Результат тут опрацьовується спільно двома сторонами, тим самим забезпечується прийняття і хороша подальша спільна робота. Проте така стратегія займає багато часу і зусиль. Але все ж, як спочатку, так і в процесі конфліктної ситуації залишається відкритим, чи можна дійсно реалізувати стратегію "переможець – переможець". До того ж існують обмежені блага, які не роздаються просто так. Однак при відповідній готовності в багатьох ситуаціях можна знайти вихід яким були б задоволені всі учасники.

Стратегії 1/9 і 1/1 можна реалізувати відносно легко, тому що їх супроводжує відмова від своїх цілей. Однак, тут все ж виникають суперечності, тому що при цьому реалізувати свої цілі неможливо, тому така поведінка часто веде тільки до відтермінування конфлікту, адже мова йде не про конструктивну роботу з конфліктом. Також і стратегії ухилення можливі не завжди, в крайньому випадку, це може бути звільнення з організації з надією знайти в іншому оточенні кращі умови.

Хоча при реалізації стратегії влади (9/1) той, хто зміг її реалізувати, спочатку задоволений. Однак, з іншого боку, накопичується нервова напруга, яка з часом може дати негативні наслідки. Необхідно враховувати також опір, який чинять переможені. Тому навряд чи цю стратегію можна назвати основою для співпраці.

Блейк, Шепард і Маутон представляють іншу модель роботи з конфліктом. У результаті дослідження взаємозв'язків між групами вони виділяють три початкові ситуації і, залежно від них, активніші або пасивніші форми ситуативного управління конфліктом (див. рис. 1.2). Таким чином, дев'ять виявлених підходів залежать від того, наскільки конфлікт піддається управлінню, які можливості компромісу виникають і наскільки важлива тема конфлікту [45].

Актив   Пасив	Конфліктом управляти неможливо, компроміс неможливий	Конфліктом можна управляти, але компроміс неможливий	Конфліктом управляти неможливо, але компроміс можливий	Сильний інтерес   Слабкий інтерес
	Боротьба за владу: виграш-програш	Відступ	Вирішення проблеми	
	Судження третьої сторони	Ізоляція	Поділ предмета конфлікту	
	Випадкове судження	Байдужість або ігнорування	Мирне співіснування	

Рис. 1.2. Модель ситуативної роботи з конфліктами
Блейка-Шепарда-Маутона [45].

Найскладнішою є ситуація, коли компроміс неможливий: в цьому випадку активна поведінка полягає в стратегії влади, менш активна – в підпорядкуванню думки третьої сторони аж до прийняття випадкового судження. Якщо ж компроміс неможливий, але конфліктом можна керувати, то, можливо, одна зі сторін конфлікту займе позицію відступу або ізоляції – що означає відмежування від потенційних ворогів і байдужості, тобто свідоме заперечення або ігнорування конфлікту. Отже, конфлікт не вирішується, а швидше заперечується або перенацілюється.

Однак у цієї моделі є декілька суперечностей, оскільки термін "компроміс неможливий", трактує поведінку людини занадто вузько. Хоча обмежені блага за визначенням надаються не всім, але також і тут стратегія "переможець – переможець" можлива або, принаймні, нею не варто нехтувати.

Отже, можна пояснити також і ситуації розподілу на підставі комунікативних стратегій, це означає відкрите обговорення індивідуальних цілей і спільне зважування переваг і недоліків. Наприклад, при виборі привабливішої посади один із претендентів, одержавши ширшу інформацію, може вирішити для себе, що він не зможе узгодити вимоги до посади зі своїми життєвими планами (наприклад, за часом, через необхідність координувати дії інших людей замість того, щоб займатися професійною діяльністю, через часті відрядження). Інший претендент, жінка, після ґрунтовного обговорення може встановити, що вона через недостатній досвід та дефіцит професійних знань, можливо не впорається з обов'язками на майбутній посаді. Це означає, що таку ситуацію можна вирішити за допомогою співпраці. До того ж, здається

проблематичним безпосереднє співставлення інтенсивності інтересу сторін і характеру зіткнення. Наприклад, від сторін конфлікту очікують, що при великій суб'єктивній важливості вони неминуче будуть демонструвати активну поведінку, за низької – пасивну. Однак, тут також впливають і особистісні чинники, адже людина, яка раніше пережила нездатність вплинути на конфлікт, в таких ситуаціях буде вести себе пасивно і терпляче вичікувати, незалежно від того, чи є в новій ситуації можливості до дії чи їх немає.

Беркель пропонує ще одну тактику поведінки, суть якої полягає у протиставленні покер-стратегії і стратегії вирішення проблем як основних стратегій, з якими люди підходять до конфліктів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняння стратегії вирішення проблеми і покер-стратегії [60].

Стратегія вирішення проблеми	Покер-стратегія
Конфлікт розглядається як загальна проблема	Учасники виходять з того, що один із них повинен перемогти.
<i>Наміри</i>	
Я знаю свої бажання, інтереси, цілі і маю намір викласти їх відкрито і зрозуміло	Хоча я знаю свої бажання, інтереси і цілі, але я побоююсь показати їх відкрито: я або відмовчуюся, або представляю їх спотвореними.
Я шукаю рішення, яке задовольнить обидві сторони.	Я все поставлю на те, щоб нав'язати іншому свою позицію.
Я хотів би реалізувати спільні цілі.	Я хочу реалізувати свої власні цілі.
<i>Поведінка</i>	
Намагаючись зменшити розбіжності у владних повноваженнях, я: - зазначаю, наскільки це важливо, щоб ми досягли спільного рішення; - підкреслюю, що ми обоє розраховуємо на підтримку один одного.	Намагаючись свідомо виділити розбіжності у владних повноваженнях, я: - з самого початку констатую, що абсолютно не важливо, чи досягнемо ми спільного рішення; - зазначаю, що я ніяк не залежу від іншого.
Із самого початку я демонструю свої почуття, наміри і точку зору відкрито і правдиво.	Із самого початку я не повідомляю опонента про мої почуття, інтереси, наміри і точку зору: я стримуюся і даю йому свободу дій.
Коли інший розмовляє, я намагаюся поставити себе на його місце.	Я уникаю ставити себе на місце іншого; це тільки посилює конфлікт.
Я не заманюю обіцянками, не вселяю невпевненість погрозами.	Спочатку я натякаю і обіцяю, але якщо інший не хоче поступатися, то я погрожую абсолютно відкрито.
Про свої негативні почуття я розповідаю так, щоб це не нашкодило.	Я яскраво виражаю свої негативні почуття, навіть якщо вони можуть зашкодити.
Сильні почуття (гнів, нетерпіння) я виражаю темпераментно.	Сильні почуття я стримую, але планую «відплатити» за них пізніше.
Я даю зрозуміти, що моя позиція гнучка.	Я недвозначно даю зрозуміти, що ніколи не відступлю від своєї позиції.
Я проявляю співпрацю, щоб побудувати або стабілізувати відносини.	Я демонструю співпрацю, щоб використати готовність іншого до співпраці для реалізації цілей.

Покер-стратегія ґрунтується на переконаннях, що в кожному конфлікті має бути переможець і переможений, тому слід реалізовувати свої задуми та ідеї за рахунок інших. Стратегія розв'язання проблем, на його думку, навпаки, застосовується тоді, коли конфлікт визначається як проблема, яку можна вирішити і відповідне опрацювання якої вигідне обом сторонам.

Конфлікт не завжди є суто негативним явищем. Його функції можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Залежно від спрямованості вони поділяються на внутрішні (що впливають на саму групу) і зовнішні (які впливають на організацію загалом).

1. Матеріальні функції. Конфлікти нерідко пов'язані з економічними аспектами – розподілом ресурсів, фінансів, матеріальних благ. У соціальній сфері це можуть бути суперечки через оплату праці, фінансування програм чи доступ до гуманітарної допомоги. У розвинутих системах такі конфлікти призводять до матеріальних втрат, але водночас можуть мати творчий ефект – стимулювати оновлення технологій, запровадження нових управлінських рішень і підвищення ефективності використання ресурсів.

2. Духовні функції. Конфлікт є рушійною силою розвитку духовного і суспільного життя. У процесі соціальних зіткнень переосмислюються моральні норми, цінності та установки. У періоди соціальної турбулентності, як нині в Україні, конфлікти нерідко виступають механізмом оновлення колективної свідомості, формування нових орієнтирів солідарності й взаємопідтримки.

3. Сигнально-інформаційна функція. Вона полягає в тому, що конфлікт сигналізує про наявність глибинних проблем у колективі. Подібно до фізичного болю в організмі, соціальний конфлікт є «попереджувальним знаком», який спонукає до діагностики ситуації, пошуку причин і корекції управлінських рішень.

4. Диференційна функція. Під час конфлікту відбувається соціальна диференціація – розмежування груп, цінностей, інтересів. Це може призводити як до поляризації (розколу), так і до інтеграції навколо нових спільних цілей. Таким чином, конфлікт здатний стати поштовхом до реорганізації колективу і створення більш ефективної структури взаємодії.

5. Динамічна функція. Конфлікт є механізмом соціальних змін, який прискорює оновлення системи. Він змушує відмовитися від застарілих норм і виробити нові підходи до управління, комунікації, взаємної відповідальності.

Для соціальних установ під час війни така функція особливо важлива, адже вона сприяє адаптації системи соціального захисту до нових викликів.

Отже, конфлікти типу «індивід – група» та «група – група» відіграють подвійну роль: з одного боку, вони створюють загрозу стабільності колективу, з іншого – відкривають можливості для внутрішнього оновлення, вдосконалення структури управління і підвищення ефективності соціальних інституцій. Головне завдання керівництва полягає не у придушенні конфліктів, а у перетворенні їх на джерело розвитку, зберігаючи баланс між конструктивним напруженням і соціальною згуртованістю.

Соціальний конфлікт може виконувати як прогресивну (конструктивну), так і регресивну (деструктивну) функцію – і ці два аспекти завжди взаємопов'язані. Його позитивний вплив проявляється тоді, коли суперечності між індивідами, групами чи соціальними інститутами вирішуються шляхом оновлення системи, стимулюючи розвиток суспільства, організації або колективу. Проте навіть у таких випадках слід враховувати супутні втрати — матеріальні, психологічні й моральні, адже будь-яке зіткнення потребує ресурсів і може залишити після себе напруження чи деморалізацію окремих учасників.

Конфлікт можна вважати корисним, якщо він допомагає усунути протиріччя, знайти нові управлінські рішення, підвищити ефективність комунікації або оновити систему взаємин у колективі. Його об'єктивна функція полягає у відновленні рівноваги – усуненні дисбалансу між інтересами чи потребами сторін. Водночас цей процес може бути болісним: розв'язання суперечності через руйнування або глибоку трансформацію системи часто призводить до втрати стабільності чи ослаблення морального клімату.

У соціальних закладах, особливо під час воєнних дій, важливо не допустити переходу напруженості у відкриту конфронтацію. Оптимальним є превентивний підхід, коли суперечності виявляються на ранніх етапах і вирішуються через мирні, діалогові, медіаційні або адміністративно-правові механізми. Це забезпечує не лише ефективність управління, а й збереження психоемоційного здоров'я працівників.

Відповідальність за стратегічне регулювання конфліктів лежить на керівникові. Його позиція має бути принциповою, об'єктивною і гуманістичною. Головним орієнтиром виступають інтереси організації,

колективна працездатність і моральна культура взаємин. Керівник повинен підтримувати ту сторону, яка дотримується професійних та етичних цінностей, сприяє стабільності й розвитку установи. Якщо ж конфлікт від початку носить деструктивний характер – побудований на амбіціях, маніпуляціях чи саботажі, – керівник зобов'язаний зайняти активну позицію, навіть стати «третьою стороною» конфлікту, щоб припинити руйнівний вплив і відновити дисципліну.

Отже, соціальний конфлікт – це не лише джерело напруги, але й індикатор життєздатності системи. Його своєчасне розпізнавання, науково обґрунтоване управління та етичне врегулювання є передумовами розвитку колективу, стабільності організації та збереження морального потенціалу суспільства в умовах воєнних викликів.

Висновки до розділу 1

У центрі сучасної конфліктології лежить ключове положення про те, що конфлікт є не випадковим відхиленням, а природною та закономірною формою функціонування соціальних систем. Він становить постійну складову суспільних процесів, а не поодинокий епізод, тому його наукове осмислення та розроблення ефективних механізмів управління ним набуває особливої суспільної ваги.

Якщо виходити з того, що конфлікти фактично невичерпні за своїми формами, масштабами та проявами, окреслити межі предмета конфліктології надзвичайно складно. На сучасному етапі дослідники зосереджуються на вивченні основних закономірностей конфліктної взаємодії, характеристик її учасників, динаміки розвитку конфліктних ситуацій, а також принципів їх регулювання. Зміст і трактування предметної сфери конфліктології не є сталими: вони змінюються та розширюються в міру розвитку самої науки й накопичення нових теоретичних узагальнень та емпіричного досвіду.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВОЛОЧИСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Аналіз сучасних соціально-психологічних відносин в колективі Управління соціального захисту населення Волочиської районної державної адміністрації

Станом на кінець 2025 року в Управлінні соціального захисту населення Волочиської районної державної адміністрації (далі – Управління) працювало 38 осіб, що забезпечувало оптимальний рівень кадрового навантаження для виконання основних функцій установи. Персонал складався з керівника управління, його заступника, головних і провідних спеціалістів, а також фахівців, відповідальних за прийом громадян, опрацювання звернень, адміністрування державних соціальних програм та ведення електронних реєстрів. Такий кадровий склад відповідав нормативним вимогам Міністерства соціальної політики України щодо чисельності працівників органів соціального захисту на районному рівні та забезпечував здатність установи виконувати покладені на неї повноваження в умовах реформування системи соціальних послуг і зростання навантаження, пов'язаного з воєнним станом.

Працівники управління здійснювали призначення та виплату різних видів державної соціальної допомоги, пільг і житлових субсидій, координували підтримку внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах, а також ветеранів війни та учасників бойових дій. Кожен спеціаліст мав чітко визначені функціональні обов'язки, що дозволяло ефективно розподіляти навантаження і забезпечувати безперервність обслуговування населення. Значна увага приділялася підвищенню кваліфікації, зокрема участі у навчальних семінарах, тренінгах та онлайн-курсах, організованих обласними структурними підрозділами та Міністерством соціальної політики.

Колектив активно впроваджував цифрові інструменти соціальної сфери – насамперед платформи «Соціальна громада» та «Єдина інформаційна система соціальної сфери», що забезпечувало автоматизацію процесів, пришвидшення обробки документів і скорочення кількості особистих візитів громадян. Це було

особливо актуально у 2024–2025 роках, коли кількість звернень щодо соціальної допомоги та пільг зростає через воєнні дії, внутрішню міграцію та економічну нестабільність. Водночас управління підтримувало тісну взаємодію з територіальними громадами, центрами надання адміністративних послуг, службами у справах дітей, закладами охорони здоров'я та іншими установами локальної соціальної інфраструктури.

Кадровий потенціал Управління соціального захисту населення Волочиської РДА на кінець 2025 року характеризувався професійною сталістю, функціональною гнучкістю та високим рівнем готовності до роботи в умовах підвищеного соціального навантаження. Завдяки злагодженій роботі 18 працівників забезпечувалося комплексне виконання державних соціальних програм, підтримка соціально незахищених груп населення та ефективна реалізація соціальної політики на рівні району.

В умовах воєнного стану соціально-психологічний клімат набуває як стратегічного, так і операційного значення для функціонування організацій соціальної сфери. Установи, що забезпечують соціальний захист населення, підтримку вразливих груп та роботу з людьми, які пережили травматичні події, опиняються в ситуації деформації звичних режимів, необхідності швидко ухвалювати рішення та постійно адаптуватися до невизначеності. У таких умовах якість міжособистісної взаємодії визначає не лише продуктивність, а й психологічну стійкість колективу.

Ефективність управління персоналом у соціальній установі безпосередньо пов'язана з тим, наскільки працівники відчують себе частиною команди, мають можливість для обміну думками й отримують підтримку з боку колег і керівництва. Наявність позитивного клімату забезпечує стабільність комунікацій, формує атмосферу співпраці, сприяє зниженню рівня напруженості та конфліктності. У соціальній сфері це має особливе значення, оскільки від емоційного стану працівника залежить якість його взаємодії з людьми, які перебувають у кризових ситуаціях.

У період війни багато працівників соціальної сфери стикаються із ситуаціями, що вимагають швидких реакцій, високої емоційної залученості та здатності працювати в умовах зовнішньої небезпеки. Втрата стабільності, загроза життю, необхідність поєднувати особисті виклики з високими професійними навантаженнями – усе це впливає на їхню здатність

підтримувати оптимальний психологічний стан. У таких умовах позитивний соціально-психологічний клімат стає ресурсом, який допомагає зберігати баланс між емоційною напругою та професійною відповідальністю, формує відчуття безпеки навіть у ситуаціях високої невизначеності.

Негативний психологічний клімат може трансформувати навіть незначні труднощі в гострі конфлікти та провокувати розпад колективної взаємодії. Дефіцит інформації, нерівномірний розподіл навантаження, недостатність підтримки або знецінення роботи співробітників призводять до дезорганізації. У кризових умовах ці негативні процеси розгортаються значно швидше, ніж у мирний час, що вимагає від керівництва високого рівня чутливості до емоційного стану працівників та вміння своєчасно втручатися у ситуацію.

Важливим аспектом є те, що соціально-психологічний клімат виконує низку функцій, які безпосередньо впливають на ефективність роботи установи: регулюючу, інтегративну, мобілізаційну та захисну. Регулююча функція полягає у впливі клімату на поведінку працівників: позитивне середовище робить їх більш відповідальними та ініціативними, тоді як негативне – сприяє униканню активності. Інтегративна функція відображає здатність колективу до згуртування, формування спільних цінностей і взаємопідтримки. Мобілізаційна функція визначає, наскільки ефективно група реагує на екстрені ситуації, що особливо важливо в умовах обстрілів, евакуацій або надзвичайних змін умов праці. Захисна функція полягає у створенні психологічного «щита», що допомагає працівникам долати травматичні переживання.

У контексті соціальних установ України, які працюють в умовах війни, особливу актуальність має розробка системи діагностики соціально-психологічного клімату, що дозволяє визначати емоційний стан колективу, виявляти ризики конфліктності та забезпечувати своєчасні управлінські рішення. Для цього доцільно застосовувати методи соціометрії, анонімних опитувань, експертних оцінок, фокус-груп, інтерв'ю та спостереження. Важливо також проводити регулярні оцінювання рівня довіри, відчуття безпеки, готовності до співпраці, а також вимірювати рівень професійного стресу та ознаки вигорання.

Оцінювання соціально-психологічного клімату у воєнний період потребує включення додаткових індикаторів: відчуття забезпеченості засобами безпеки; доступність психологічної підтримки в установі; рівень страху перед

обстрілами; здатність колективу діяти у надзвичайних обставинах; ступінь емоційної взаємодопомоги. Ці показники дозволяють більш точно визначити реальний стан групи та спрогнозувати можливі труднощі.

З огляду на специфіку функціонування соціальних установ у період війни, доцільним є формування адаптивної моделі функціонування соціально-психологічного клімату, яка враховує особливості індивідуального реагування працівників на стрес, емоційні виклики, потребу в підтримці та важливість колективної взаємодії. Виходячи із вищевикладеного сформуємо модель соціально-психологічного клімату соціальної установи в умовах війни

1. Базовий рівень – психологічна безпека.

Це фундамент, на якому вибудовується весь клімат. У період війни психологічна безпека передбачає не лише відсутність конфліктів чи агресії, а й відчуття захищеності в просторі самої організації. До основних чинників належать готовність керівництва до відкритої комунікації, доступність інформації про дії в разі небезпеки, відчуття підтримки, наявність безпечних умов праці навіть у разі загрози.

2. Емоційний рівень – підтримувальна атмосфера.

На цьому рівні формуються емпатія, взаємодопомога, готовність колег підстрахувати у стресових ситуаціях, прийняття емоцій інших. В умовах війни працівники постійно стикаються з травматичними історіями клієнтів, що потребує додаткових ресурсів емоційного відновлення.

3. Комунікативний рівень – відкритість та чесність у взаєминах.

Ефективність соціальної установи залежить від того, як швидко та коректно передається інформація. У воєнний час це критично важливо, адже дезінформація або замовчування проблем може створювати небезпеку. Відкриті комунікації формують довіру та зменшують ризики деструктивних конфліктів.

4. Організаційний рівень – справедливий розподіл обов'язків.

Навіть у мирний час нерівномірне навантаження викликає напругу. У соціальних установах у період війни навантаження часто зростає в рази, і працівники виконують багато завдань одночасно.

5. Мотиваційний рівень – відчуття значущості роботи.

Соціальні працівники відчувають високий рівень моральної відповідальності. У період війни це почуття посилюється, а тому підтримка мотивації, визнання важливості кожного співробітника та створення умов для

професійного розвитку є окремим компонентом клімату.

6. Колективний рівень – здатність групи до самоорганізації в кризових ситуаціях.

Цей рівень відображає готовність колективу діяти ефективно, коли нормальні умови діяльності порушено, а стандартні процедури не працюють. Спільна відповідальність, згуртованість, взаємопідтримка і здатність ухвалювати колективні рішення стають ключовими чинниками виживання та відновлення працездатності установи.

Ця модель може застосовуватися для оцінювання стану клімату, визначення потреб колективу, планування заходів з покращення комунікацій, профілактики конфліктів та підтримки психологічної стійкості працівників соціальної сфери. Її використання дозволяє інтегрувати сучасні підходи конфліктології, психології стресу та управління персоналом в єдину систему, що відповідає реаліям воєнного часу в Україні. [60].

Таблиця 2.1

Індикатори психоемоційного стану та організаційної взаємодії персоналу
в умовах кризових ситуацій

Група показників	Зміст індикаторів	Практичні прояви
Відчуття психологічної безпеки	рівень довіри до керівництва; доступність інформації про дії у разі загрози; відчуття захищеності у робочому просторі	спокій під час повітряних тривоги; відсутність паніки; впевненість у діях керівника в кризових ситуаціях
Емоційний стан працівників	рівень тривоги; частота емоційних зривів; ознаки виснаження; наявність підтримки серед колег	скарги на втому; ізоляція працівників; зростання конфліктності; внутрішня напруга
Комунікативна взаємодія	відкритість висловлювань; характер зворотного зв'язку; доступність керівника	уникання обговорень; чутки; приховані конфлікти; зростання непорозумінь
Організаційні умови	справедливий розподіл навантаження; прозорість рішень; чіткість функцій	відчуття несправедливості; перевантаження окремих працівників
Колективна згуртованість	готовність допомагати; рівень взаємної підтримки; ефективність командної взаємодії	поляризація колективу; формування «закритих груп»; уникання спільної роботи
Професійний стрес та вигорання	емоційне виснаження; зниження мотивації; відчуття безсилля	збільшення лікарняних; часті скарги на здоров'я; байдужість до результатів роботи
Готовність до дій у кризових ситуаціях	навички самоорганізації; здатність до швидкого ухвалення рішень; збереження працездатності	хаотичність під час тривоги; невизначеність відповідальності; відсутність плану дій

Для оцінювання клімату у воєнний період доцільним є використання комбінації кількісних і якісних методів. Комплексний підхід дозволяє отримати не лише загальну картину, а й виявити тонкі психологічні процеси, які не завжди фіксуються стандартними опитуваннями.

У практиці соціальних установ доцільно застосовувати такі методи.

1. Спостереження. Воно дозволяє фіксувати емоційні реакції працівників, зміни поведінки, тон взаємодії, появу ознак виснаження. Особливо інформативним є спостереження під час пікових навантажень або кризових подій.

2. Анонімні опитування. Вони дають змогу отримати щирі відповіді щодо рівня довіри, задоволеності умовами праці, відчуття безпеки. У воєнний період до анкет доцільно включати блоки про рівень тривоги, страх за близьких і відчуття підтримки в колективі.

3. Соціометрія. Соціометричний аналіз виявляє структуру неофіційних стосунків у колективі, рівень згуртованості, наявність ізольованих працівників або груп. У соціальній сфері ізоляція може вказувати на високий ризик професійного вигорання.

4. Експертні оцінки. Психологи, керівники підрозділів або зовнішні фахівці можуть оцінювати рівень стресу, конфліктності, організаційної стабільності. Експертні методи доречні особливо в малих колективах.

5. Фокус-групові дискусії. Вони дозволяють дослідити глибинні причинно-наслідкові зв'язки між робочими умовами та емоційним станом працівників, обговорити проблеми і сформулювати спільні рішення.

6. Психодіагностичні методики. До них належать шкала професійного вигорання, тести на рівень тривожності, емоційної стійкості, мотиваційні опитувальники. У воєнний період ці методики дозволяють своєчасно виявляти ризики психологічного виснаження.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє не лише оцінити стан клімату, а й визначити оптимальні стратегії для його поліпшення.

У воєнний період соціальні установи стикаються з підвищеним навантаженням, що потребує системних рішень щодо підтримки персоналу. Оптимізація клімату має ґрунтуватися на принципах психологічної безпеки, відкритості комунікації, справедливості та підтримки.

Важливим напрямом є створення середовища, у якому працівники

відчувають свою захищеність. Це включає наявність чітких інструкцій щодо дій у разі небезпеки, доступ до укриття, можливість дистанційної роботи в небезпечних районах. Відчуття контролю над ситуацією суттєво знижує рівень тривоги та посилює впевненість у власній здатності долати виклики.

Значну роль відіграє емоційна підтримка. У соціальних установах доцільно створювати простори для психологічного розвантаження, організовувати зустрічі з психологами, проводити групові заняття з технік саморегуляції, навчання методам емоційної стійкості. Такі заходи сприяють зменшенню напруги та перешкоджають розвитку професійного вигорання.

Справедливість у розподілі обов'язків є ще одним ключовим аспектом. У період війни завдання, які виконують працівники, можуть бути нерівномірними та виснажливими. Прозорість розподілу роботи та врахування індивідуальних можливостей зменшують ризики конфліктів і створюють підґрунтя для ефективної співпраці.

Колективна згуртованість також є важливим чинником стабільності в умовах воєнних викликів. Спільні заходи, спрямовані на взаємодопомогу, волонтерську діяльність, участь у гуманітарних ініціативах, підсилюють відчуття єдності та зміцнюють емоційний зв'язок між працівниками.

Важливо також враховувати потребу у професійному розвитку, адже навчання, тренінги з управління стресом, розвиток комунікативних компетентностей, програми з попередження конфліктів підвищують рівень професійної впевненості та створюють передумови для формування позитивної атмосфери.

Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату в умовах війни є базовою передумовою стабільного функціонування установ соціальної сфери. Застосування комплексної діагностики, впровадження психологічних, організаційних і комунікативних заходів, а також формування середовища підтримки дозволяють зберегти стійкість колективу, зменшити рівень стресу та забезпечити ефективну роботу навіть у крайніх умовах. Такий підхід сприяє не лише продуктивності працівників, а й їхній психологічній безпеці, що є критично важливим у період воєнних викликів в Україні.

У ході емпіричного дослідження постала необхідність розв'язання низки методологічних питань, пов'язаних передусім з коректною оцінкою міжособистісних взаємовідносин у колективі та вибором таких критеріїв

вимірювання, які максимально наближено відображали б реальний стан соціально-психологічних процесів. В умовах воєнного стану в Україні це завдання ускладнюється тим, що працівники соціальної сфери, зокрема органів праці та соціального захисту, працюють у пролонгованій ситуації стресу, перевантаження й невизначеності, що неминуче впливає на їхні оцінки, рівень тривожності та суб'єктивне сприйняття атмосфери в колективі. У нашому розпорядженні були насамперед індивідуальні судження респондентів, зафіксовані за допомогою анкетування, тобто суб'єктивні оцінки, які потребували подальшого узагальнення та статистичної інтерпретації.

Для підвищення об'єктивності дослідження опосередковано використовувалася низка узагальнених індикаторів, які на практиці виконували роль критеріїв соціально-психологічного клімату. До них, зокрема, належали співвідношення позитивних і негативних характеристик колективу, що їх висловили працівники у відповідях на запитання анкети, числові значення групових та індивідуальних соціометричних індексів, а також усереднені групові статистичні показники, отримані на основі спеціально сформульованих анкетних запитань.

Як і в інших організаціях, в Управлінні неминує виникають конфліктні ситуації, пов'язані як із трудовими, так і з діловими та емоційно-психологічними чинниками. У мирний час подібні конфлікти часто обумовлюються організаційними, комунікативними чи особистісними причинами, однак у нинішніх умовах повномасштабної війни до них додаються додаткові стресори: загроза безпеці, зростання навантаження на систему соціального захисту, робота з внутрішньо переміщеними особами, родинами військовослужбовців, пораненими, людьми, що втратили житло чи роботу. Це посилює емоційну напругу й підвищує ризик як прихованих, так і відкритих конфліктів, тому аналіз психологічного клімату набуває особливого практичного значення.

Для емпіричної оцінки стану соціально-психологічного клімату було проведено анкетне опитування серед працівників Управління. У дослідженні взяли участь 40 осіб, які відповіли на блок запитань, спрямованих на з'ясування причин емоційних конфліктів, особливостей сприйняття колективу, характеру міжособистісних відносин та загальної психологічної атмосфери. Як основний інструмент було використано експрес-методику вивчення соціально-

психологічного клімату колективу А. Фідлера (додаток А), адаптовану до специфіки діяльності органів соціального захисту.

Застосування методики Фідлера дозволило встановити, що в досліджуваному підрозділі загальний стан соціально-психологічного клімату можна охарактеризувати як в цілому сприятливий. Більшість працівників демонструють позитивне ставлення один до одного, у взаємодії беруть до уваги як професійні, так і особистісні якості колег, колектив загалом оцінюють як комфортне середовище, в якому підтримуються товариські й довірливі стосунки. Частина співробітників зазначала, що їм подобається спілкуватися з колегами поза межами робочого часу, що свідчить про достатню неформальну згуртованість групи й наявність горизонтальних зв'язків підтримки, особливо важливих в умовах тривалої війни, коли люди частіше переживають тривогу, втрати та емоційне виснаження.

В одному з ключових запитань анкети респондентів просили оцінити загальне враження від колективу. Переважна більшість працівників охарактеризувала співробітників як симпатичних і приємних у спілкуванні людей; значно менша частка опитаних вказала на наявність різних, іноді складних у спілкуванні особистостей, а зовсім незначна група респондентів віднесла більшість членів колективу до категорії «малоприємних». Таке співвідношення відповідей дозволяє говорити про домінування позитивного емоційного фону в міжособистісних контактах, що є важливим ресурсом психологічної стійкості в умовах воєнного часу.

Важливою частиною опитування стали запитання щодо обізнаності працівників із діловими та особистісними якостями членів колективу. Стосовно професійних характеристик колег більшість респондентів заявили, що могли б дати достатньо повну і змістовну оцінку ділових якостей співробітників. Лише незначна кількість опитаних визнала, що ніколи не замислювалася над цим питанням або не готова до такої оцінки. Аналогічно, щодо особистісних якостей більшість працівників зазначила, що добре знає характер, сильні й слабкі сторони колег. Це свідчить про те, що у колективі існує досить високий рівень взаємної поінформованості, зумовлений як тривалістю спільної роботи, так і специфікою діяльності у соціальній сфері, де постійний контакт з людьми та взаємозалежність рішень потребують тісної професійної взаємодії.

Фактично отримані дані дозволяють зробити висновок про те, що

працівники Управління мають достатньо глибоке уявлення як про професійний, так і про особистісний портрет своїх колег і, у разі потреби, здатні дати виважену характеристику членам колективу. У поєднанні з позитивними оцінками психологічної атмосфери це є індикатором сформованої групової структури з відносно високим рівнем згуртованості та взаємної підтримки.

У завершальній частині анкетування респондентам запропонували узагальнити своє ставлення до колективу, оцінивши його за шкалою, де нижчі значення символізували високий рівень задоволеності, а верхні – виражене несприйняття. Аналіз розподілу відповідей показав, що переважна більшість працівників відносить свій колектив до діапазону позитивних або скоріше позитивних оцінок. Це узгоджується з результатами інших блоків опитування і підтверджує висновок про те, що, попри об'єктивні труднощі воєнного часу, підвищене навантаження, роботу з кризовими категоріями населення та постійну напругу, соціально-психологічний клімат в Управлінні праці та соціального захисту населення залишається загалом сприятливим. Такий клімат виконує компенсаторну функцію, частково нівелюючи негативний вплив зовнішніх стресорів та сприяючи підтриманню працездатності, професійної мотивації й психологічної стійкості персоналу.

Таблиця 2.2

Розподіл інтегральної оцінки ставлення працівників до колективу (n = 40)

Бал (1-9)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
К-сть респонд.	7	7	5	5	8	3	3	1	1

1–3 – високий рівень задоволеності колективом;

4–5 – скоріше позитивне / помірно позитивне ставлення;

6–9 – виражене невдоволення та несприйняття.

Переважна більшість опитаних продемонструвала позитивне або скоріше позитивне ставлення до колективу: 47,5 % респондентів оцінили його у діапазоні 1–3 балів, що відповідає високому рівню задоволеності, ще 32,5 % – у зоні помірно позитивних оцінок (4–5 балів). Лише 20 % працівників віднесли свій колектив до верхніх значень шкали (6–9 балів), які відображають виражене невдоволення та несприйняття. Така структура відповідей свідчить про домінування позитивного емоційного фону у міжособистісних стосунках і

підтверджує висновок про те, що навіть за умов воєнного часу, підвищеного навантаження та роботи з кризовими категоріями населення колектив зберігає загалом сприятливий характер взаємин.

У межах дослідження респондентам було запропоновано визначити, наскільки вони орієнтуються у ділових комунікаціях своїх колег, зокрема, чи можуть вони впевнено сказати, з ким більшість працівників вільно обговорюють робочі питання. Отримані відповіді засвідчили різноспрямовані оцінки. Частина учасників опитування зазначила, що не може надати таку інформацію, оскільки або не володіє достатніми спостереженнями, або не звертала уваги на це явище. Водночас найбільша група респондентів висловила переконання, що здатна описати коло ділових співрозмовників своїх колег, тобто у колективі існує помітна відкритість і відсутність зайвих бар'єрів у професійному спілкуванні. Це дає підстави стверджувати, що працівники охоче діляться один з одним робочими труднощами та інформацією, що свідчить про достатній рівень довіри та взаємної підтримки. Така тенденція особливо важлива в умовах війни, коли емоційна втома, перевантаженість завданнями та постійний стрес часто знижують здатність до ефективної комунікації. Попри це, колектив демонструє готовність до взаємодопомоги й обміну досвідом, що є значущим компенсаторним ресурсом у період тривалої нестабільності.

Не менш показовими стали результати відповідей на запитання щодо загальної атмосфери в колективі. Працівникам було запропоновано оцінити психологічний клімат за дев'ятибальною шкалою, де нижні значення позначали конфліктність, напруження та недовіру, а верхні – взаємоповагу, доброзичливість і відчуття підтримки. Аналіз отриманих відповідей дав змогу виявити переважно позитивне бачення внутрішнього середовища організації. Працівники схильні оцінювати свій колектив як досить згуртований і стабільний, із переважанням емоційної рівноваги та взаєморозуміння. У відповіді респондентів чітко простежується тенденція до сприйняття робочих стосунків як таких, що сприяють конструктивній взаємодії, а не провокують напруження чи протистояння.

З огляду на складні зовнішні обставини, пов'язані з воєнним станом, такі результати набувають особливої ваги. У ситуації постійних викликів і підвищеної відповідальності працівники соціальної сфери демонструють здатність підтримувати здоровий психологічний фон, що є важливою умовою

ефективності їхньої діяльності. Позитивно оцінена атмосфера свідчить про внутрішню стійкість колективу, його готовність зберігати працездатність і ділову активність попри значні емоційні та професійні навантаження. Це також підтверджує, що у структурі взаємин превалюють доброзичливість, взаємоповага та бажання співпрацювати, які виступають важливими ресурсами для подолання труднощів як особистісного, так і організаційного характеру. Думки респондентів поділились таким чином (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Оцінка психологічного клімату в колективі за дев'ятибальною шкалою

Бал (1-9)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
К-сть респонд.	1	2	2	4	3	6	5	9	8

1–3 – конфліктність, напруження, недовіра;

4–6 – помірно нейтральний / змішаний клімат;

7–9 – взаємоповага, доброзичливість, відчуття підтримки.

Результати оцінювання психологічного клімату демонструють чітке переважання позитивного бачення внутрішнього середовища організації: 55 % працівників віднесли атмосферу у колективі до верхнього діапазону шкали (7–9 балів), який характеризується взаємоповагою, доброзичливістю та відчуттям підтримки. Частка респондентів, що оцінили клімат як конфліктний і напружений (1–3 бали), становить лише 12,5 %, тоді як 32,5 % дали помірні або змішані оцінки (4–6 балів). Такий розподіл підтверджує наявність у колективі достатнього рівня довіри, емоційної рівноваги та взаєморозуміння, що виконує компенсаторну функцію в умовах тривалого стресу й невизначеності, спричинених війною.

Таблиця 2.4

Порівняння розподілу оцінок задоволеності колективом та психологічного клімату

Показник	Високо позитивні	Помірні / змішані	Негативні / напружені
Ставлення до колективу	47,5 % (1–3 бали)	32,5 % (4–5 балів)	20 % (6–9 балів)
Оцінка психол. клімату	55 % (7–9 балів)	32,5 % (4–6 балів)	12,5 % (1–3 балів)

Зведене зіставлення інтегральної оцінки ставлення до колективу та психологічного клімату показує, що в обох випадках домінують позитивні та помірно позитивні судження. Водночас наявність 12,5–20 % респондентів із

негативними оцінками свідчить про те, що навіть за загальною сприятливою атмосферою існує потреба у цілеспрямованому управлінні конфліктами та підтримці працівників, особливо в умовах воєнного часу та підвищеної емоційної втоми.

Опитування щодо готовності працівників підтримувати контакт із колективом після виходу на пенсію або тривалої перерви в роботі показало, що більшість респондентів позитивно оцінюють міжособистісні зв'язки у трудовому середовищі. Значна частина опитаних висловила бажання продовжувати спілкування з колегами й у випадку припинення трудової діяльності. Такий результат свідчить про наявність у колективі неформальних зв'язків і дружніх стосунків, які зберігаються незалежно від офіційної зайнятості та робочого статусу. В умовах воєнного стану, коли люди стикаються з підвищеною невизначеністю, емоційним напруженням і нестабільністю, прагнення до збереження зв'язків із колегами набуває особливого значення, оскільки такі стосунки стають додатковою психологічною опорою.

Узагальнюючи результати анкетування, вивчення документації та неформального спілкування з працівниками можна констатувати, що кількість конфліктів у колективі є незначною, а ті суперечки, що виникають, здебільшого мають побутовий або ситуативний характер і швидко врегульовуються. Загальна картина свідчить про досить стабільну соціально-психологічну атмосферу в організації. Важливою передумовою такого стану є послідовна позиція керівництва, яке докладає зусиль для підтримання сприятливих умов праці та розвитку персоналу. Керівники поєднують матеріальні стимули з нематеріальними формами підтримки, такими як можливість кар'єрного просування, визнання результатів праці, моральне заохочення.

У колективі, як і в будь-якій соціальній групі, періодично виникають суперечності. Вони торкаються важливих для працівників потреб, очікувань і прагнень та нерідко зачіпають питання престижу чи особистого статусу. Подібні ситуації можуть перерости у відкриті конфлікти, супроводжуватися емоційним напруженням, викликами для взаємної довіри та змінами у системі цінностей. Учасники конфліктів, як правило, демонструють підвищену тривожність, нервозність і часто діють імпульсивно. У разі несвоєчасного або непрофесійного втручання ситуація може призвести до потреби психологічної

підтримки працівників або навіть до погіршення міжособистісних відносин.

Для того щоб управління конфліктами було ефективним, керівник має глибоко розуміти механізми їх виникнення, вміти прогнозувати розвиток напружених ситуацій і правильно оцінювати поведінку їх учасників. Обрана стратегія має ґрунтуватися на аналізі причин, контексту та психологічних особливостей людей, які залучені до взаємодії. Повне уникнення конфлікту, прагнення «замовчати проблему» нерідко призводять до ще більшої напруги, зниження продуктивності, послаблення згуртованості і формування прихованого протистояння. Проте й стихійне загострення суперечностей несе значні ризики, адже неконтрольовані конфлікти можуть руйнувати внутрішню структуру колективу, паралізувати робочі процеси й створювати деструктивні наслідки для організації в цілому.

2.2. Аналіз системи чинників, які впливають на рівень конфліктності в колективі Управління.

Причинами конфліктних ситуацій часто стають чинники психологічного походження. До них належать відмінності у ціннісних орієнтаціях, переконаннях, соціальних та професійних установах. Розбіжності у системах вірувань, світоглядних підходах, культурних чи моральних нормах нерідко провокують непорозуміння між працівниками.

Суттєвим джерелом конфліктів стають і поведінкові особливості учасників. Егоїстичні установки, необґрунтовані вимоги, різкі висловлювання, невміння контролювати емоції, ігнорування потреб інших членів колективу створюють сприятливий ґрунт для суперечностей. Загроза самооцінці чи професійному статусу, страх втрати ресурсів або впливу, відчуття несправедливості провокують сильні емоційні реакції, що можуть вивести взаємодію за межі конструктивних відносин.

До причин конфліктів належать також відмінності у типах темпераменту: холерики схильні діяти імпульсивно, меланхоліки – занадто довго обдумують ситуацію, флегматики реагують повільно, а сангвініки прагнуть оперативно знаходити компроміси. Невміння враховувати ці відмінності часто стає джерелом непорозумінь.

Таким чином, підтримання продуктивної взаємодії у колективі потребує розвиненої культури комунікації, психологічної грамотності та зваженого

стилю керівництва. В умовах війни, коли соціальні ризики зростають, а емоційна стійкість працівників може бути послабленою, усвідомлене управління конфліктами набуває ще більшої актуальності, слугуючи інструментом збереження ефективності, психологічного благополуччя та стабільності організації.

Таким чином, конфлікти у колективі є результатом взаємодії психологічних, організаційних і соціальних чинників (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Психологічні та організаційні чинники конфліктів і механізми їх нейтралізації в колективі Управління

Група чинників	Конкретні прояви	Можливі наслідки	Рекомендовані механізми нейтралізації
Психологічні розбіжності	Відмінності у ціннісних орієнтаціях, переконаннях, нормах; різні типи темпераменту та характеру	Непорозуміння, формування стійких антипатій, латентні конфлікти, підвищена тривожність	Психопросвіта, розвиток толерантності до відмінностей, командні тренінги, супервізії, індивідуальні консультації психолога
Поведінкові особливості	Егоїстичні установки, різкі висловлювання, імпульсивні реакції, ігнорування потреб колег	Ескалація суперечностей, загострення емоційного напруження, зниження довіри	Навчання ненасильницькій комунікації, тренінги саморегуляції, впровадження правил ділової етики
Комунікативні фактори	Дефіцит інформації, невміння коректно тлумачити наміри інших, обмеження неформального спілкування	Чутки, викривлене сприйняття мотивів, формування «таборів», посилення почуття несправедливості	Регулярні робочі наради, прозорі канали інформування, створення безпечних форматів обговорення проблемних питань
Демографічні та досвідові відмінності	Різниця у віці, стажі, професійних підходах, досвіді життя в умовах війни	Поколінні конфлікти, взаємні стереотипи, ускладнення адаптації нових працівників	Наставництво, міжвікові робочі групи, програми адаптації для нових і внутрішньо переміщених працівників
Організаційні умови та стиль керівництва	Авторитарний або надмірно ліберальний стиль, непрозора система оцінювання, перевантаження, нечіткий розподіл ролей	Відчуття несправедливості, опір управлінським рішенням, емоційне вигорання, зниження згуртованості	Оптимізація розподілу навантаження, прозорі критерії оцінювання, розвиток партнерського стилю керівництва, регулярний зворотний зв'язок
Особливості воєнного контексту	Підвищений рівень тривоги, невизначеність, втрати, вимушені зміни режиму роботи	Зростання конфліктогенності, емоційне виснаження, ризик професійного вигорання	Психологічна підтримка, гнучкі режими праці, організація безпекових умов, розвиток культури взаємодопомоги

У воєнний період ця взаємодія набуває ще більшої складності, адже працівники відчують підвищений рівень стресу, емоційного виснаження та тривоги. У цих умовах якісне управління конфліктами стає не лише завданням із забезпечення продуктивності, а й важливою умовою збереження психологічної стійкості колективу та його здатності виконувати професійні функції у складній суспільній ситуації.

Успішне функціонування будь-якої організації в сучасних умовах, особливо в Україні під час війни, неможливе без глибокого розуміння не лише формально-ділової, а й неофіційної комунікації між працівниками. Те, як люди спілкуються поза межами посадових інструкцій, безпосередньо впливає на те, як вони виконують службові обов'язки, реагують на стрес, адаптуються до змін та переживають кризові ситуації. Психологічний клімат у трудовому колективі може стати потужним ресурсом підтримки та мобілізації, але за несприятливих умов він перетворюється на чинник, що деструктивно впливає на працездатність, злагодженість дій, готовність до взаємодопомоги. У воєнний період, коли працівники одночасно перебувають під тиском зовнішніх загроз, повітряних тривог, невизначеності та побутових втрат, роль сприятливого соціально-психологічного клімату стає не лише важливою, а й критичною для збереження життєздатності організації.

Психологічний стан колективу можна розглядати як динамічну систему міжособистісних стосунків, яка постійно змінюється під впливом як зовнішніх обставин, так і внутрішніх процесів. З одного боку, на нього впливають матеріально-технічне забезпечення, організаційна структура, управлінські рішення, регламенти, нормативні акти, система підпорядкування та розподілу відповідальності. У воєнний час до цих факторів додаються умови безпеки, наявність укриттів, гнучкі режими роботи, можливість дистанційної взаємодії, тимчасове переміщення персоналу, що формує додаткове напруження або, навпаки, дає відчуття захищеності. З іншого боку, соціально-психологічний клімат визначається тим, як працівники сприймають і осмислюють те, що відбувається навколо них: як вони оцінюють стиль керівництва, справедливість рішень, характер внутрішніх комунікацій, підтримку з боку колег, можливість висловити власну позицію без страху покарання чи осуду.

Організаційно-управлінські умови задають «рамку» для взаємодії – формують систему виробничих і службових відносин, у межах яких

розгортаються реальні людські стосунки. Ці умови закріплені посадовими інструкціями, нормативно-правовими документами, внутрішніми регламентами й лише частково залежать від окремого працівника. Саме вони виступають зовнішнім чинником, що впливає на формування клімату, задаючи певні обмеження та можливості. Водночас внутрішнє життя організації – групові настрої, рівень довіри, неформальні норми, «мовчазні» правила взаємодії, атмосфера у підрозділах – не меншою мірою визначають, наскільки колектив буде згуртованим, стійким до стресу, здатним конструктивно долати конфлікти. У сучасних українських реаліях це проявляється у тому, чи сприймають співробітники один одного як «своїх», на кого можна покластися під час повітряної тривоги, раптового відключення світла або вимушеного перерозподілу навантаження через мобілізацію колег.

Емпіричні дослідження показують, що характер офіційних і неофіційних зв'язків, стиль керівництва, способи ухвалення рішень, взаємодія формальних і неформальних лідерів, система неформального контролю й підтримки безпосередньо корелюють із рівнем задоволеності працівників, відчуттям безпеки та справедливості, готовністю до спільної діяльності. Там, де діалог між керівництвом і персоналом є відкритим, а не декларованим, групові настрої здебільшого стабільніші, а психологічна атмосфера – більш передбачувана, навіть у кризові періоди. Натомість авторитарні, закриті, формалізовані моделі управління у воєнних умовах значно посилюють тривожність, сприяють виникненню латентних конфліктів та емоційного вигорання.

Виробничий колектив виконує важливу соціалізуючу функцію: він не лише є місцем виконання професійних завдань, а й середовищем, у якому людина самовизначається, відчуває власну значущість, отримує емоційну підтримку й визнання. Для працівників соціальної сфери, органів державної влади, закладів освіти, медицини чи соціального захисту в Україні, які працюють у режимі постійної турбулентності, колектив часто стає одним із небагатьох стабільних елементів життєвого простору. Тут формується відчуття причетності до спільної справи, відновлюються внутрішні ресурси, компенсуються наслідки зовнішніх стресів. Тому стабільність колективу потрібно розуміти не як незмінність складу, а як відносно сталу, оптимальну структуру взаємин, за якої змінюваність кадрів не руйнує, а навпаки, підтримує його життєздатність.

Сприятливий соціально-психологічний клімат пов'язаний із певною конфігурацією характеристик трудового колективу. Важливим є те, щоб у групі були представлені працівники з різним рівнем професійного досвіду. Молоді фахівці бачать можливість професійного зростання, мають перед собою реальні приклади компетентності, а висококваліфіковані працівники відчують повагу до свого досвіду, отримують можливість виступати наставниками, передавати знання й підтримувати професійні стандарти. Така взаємна доповнюваність посилює задоволеність працею з обох сторін, створює простір для обміну знаннями й формує більш стійку команду, здатну адаптуватися до викликів війни.

Статеві-вікова структура колективу також позначається на його психологічному стані. Групи, у яких поєднуються різні вікові категорії, зазвичай мають ширший спектр поглядів, стилів мислення й форм спілкування. Досвідчені працівники можуть забезпечувати стабільність і послідовність, тоді як молодь привносить динаміку, інноваційні підходи, цифрову компетентність. У різностатевих колективах, за умови дотримання норм етичної взаємодії й недопущення дискримінації, емоційне життя групи є більш різноманітним, з меншим ризиком формування жорстких ієрархій та «закритих клубів». В умовах війни, коли частина працівників може бути мобілізована, а на їх місце приходять нові співробітники (часто жінки, внутрішньо переміщені особи), здатність колективу інтегрувати різні життєві досвіди стає ключовою умовою збереження цілісності.

Окремої уваги потребує феномен неформальної структури. У будь-якому колективі паралельно з формальною ієрархією виникає система неофіційних зв'язків і лідерів, до яких інші звертаються за порадою, підтримкою, неформальним схваленням. Якщо ці неформальні лідери опиняються в опозиції до офіційного керівництва, це різко погіршує атмосферу, сприяє формуванню «таборів» і підсилює конфліктний потенціал. Задача керівництва в такій ситуації полягає не в придушенні неформального впливу, а у включенні його в конструктивну взаємодію: важливо, щоб офіційні управлінські рішення не суперечили базовим цінностям і очікуванням колективу, а формальний керівник мав достатній авторитет, професійну компетентність і людську довіру, щоб бути визнаним лідером не лише «за посадою», а й фактично.

Ступінь відкритості колективу до зовнішніх контактів також впливає на

психологічний клімат. Надмірна ізолюваність, коли працівники взаємодіють лише між собою в рамках закритої системи, поступово звужує інформаційне поле, підсилює внутрішні напруження і створює відчуття «замкненого простору». У воєнних умовах це може призводити до емоційного виснаження, коли люди постійно обговорюють одні й ті самі проблеми, перебувають у колі однакових тривожних тем, не маючи можливості «переключитися». Натомість взаємодія з іншими установами, участь у спільних проєктах, професійних мережах підтримки, обмін досвідом з колегами з інших регіонів сприяють оновленню групових ресурсів, дають відчуття включеності у ширший контекст та розширюють можливості для професійного розвитку.

Психологічна сумісність членів колективу проявляється у здатності узгоджувати індивідуальні дії у спільній роботі, сприймати один одного як прийнятних партнерів для взаємодії, навіть попри відмінності характерів чи поглядів. Йдеться не про відсутність суперечностей, а про наявність таких спільних цінностей, норм і установок, які дозволяють вирішувати конфлікти конструктивно, не руйнуючи базовий рівень довіри. У воєнний час саме ця групова сумісність, здатність «триматися разом» в умовах постійних стресів, відсутності гарантій і необхідності оперативно змінювати способи роботи, стає ключовим показником зрілості соціально-психологічного клімату та одним із чинників стійкості організації в цілому.

Групова та міжособистісна сумісність виступають фундаментальною передумовою формування згуртованого трудового колективу. Від того, наскільки співробітники здатні узгоджувати свої дії, сприймати один одного як прийнятних партнерів у спільній роботі й підтримувати емоційний контакт, залежить рівень єдності групи та її стабільність. Згуртованість, у цьому розумінні, відображає ступінь взаємного потягу між членами колективу, глибину їхньої належності до спільноти та довіру до групи як соціальної системи. Це один із ключових процесів групової динаміки, який визначає, наскільки колектив здатний ефективно діяти у складних умовах, зберігаючи функціональність, продуктивність і психологічну стійкість.

Важливими показниками згуртованості є рівень симпатії між працівниками, задоволеність перебуванням у колективі та ступінь збігу їхніх ціннісних установок. Якщо більшість співробітників відчувають емоційну прихильність один до одного, сприймають групу як комфортне середовище, а

їхні погляди й оцінки суттєвих питань часто збігаються, це свідчить про високий рівень інтегрованості. Саме такі колективи демонструють більше психологічної стійкості, краще адаптуються до зовнішніх викликів та успішніше протидіють кризовим явищам.

У сучасних умовах війни, коли працівники перебувають під впливом постійного стресу, відчуття небезпеки та невизначеності, значення згуртованості та сумісності колективу зростає ще більше. Для багатьох організацій робоча група стала не лише місцем професійної діяльності, а й важливим соціальним ресурсом підтримки. Трудові колективи, що зберігають внутрішню єдність і здатні забезпечити працівникам емоційну безпеку, легше долають наслідки напруження, спричиненого війною, швидше відновлюють робочий ритм після кризових ситуацій та продуктивніше працюють у нестабільних обставинах.

Управління протягом усього періоду своєї діяльності демонструє саме такі ознаки згуртованого колективу. На основі аналізу внутрішньої документації, результатів анкетування та бесід із працівниками встановлено, що суттєвих конфліктів чи тривалих міжособистісних протистоянь у підрозділі не виникало. Навпаки, співробітники відзначають взаємну підтримку, готовність допомагати один одному у складних ситуаціях, що особливо помітно під час воєнного стану, коли колектив стикається з підвищеним навантаженням та емоційним тиском.

Такі результати свідчать про те, що внутрішня культура взаємодії побудована на принципах довіри, взаємоповаги й відповідальності, а працівники відчують психологічний комфорт у межах своєї професійної спільноти. Завдяки цьому колектив залишається функціональним, стабільним та здатним ефективно виконувати соціально значущі завдання навіть в умовах, коли країна перебуває у стані війни, а робоче середовище потребує максимальної адаптивності та стійкості.

Висновки до розділу 2

Персонал Управління характеризується високим рівнем професійної підготовки, збалансованою віковою структурою та стабільністю кадрового складу. Невелика плинність кадрів і стійкість професійних позицій працівників свідчать про сформовану систему внутрішньої підтримки та якісну

організаційну культуру, що особливо важливо у воєнних умовах, коли стабільність трудових колективів є критичною для забезпечення соціальної функції державних інституцій.

Діагностика соціально-психологічного клімату, проведена за експрес-методикою Фідлера, показала переважно позитивне сприйняття колективу співробітниками. Працівники відзначають доброзичливе ставлення один до одного, готовність враховувати як професійні, так і особистісні якості колег у повсякденній взаємодії. Зафіксовано, що більшість співробітників відчують задоволення від належності до цього колективу, високо оцінюють атмосферу співпраці та нерідко підтримують неформальні контакти поза межами робочого часу. Це свідчить про довіру між членами колективу, а також про наявність стійких міжособистісних зв'язків, що формують відчуття єдності та спільної відповідальності за результати праці.

Морально-психологічний стан працівників проявляється у формі міжособистісних стосунків, які створюються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. Безпосередня комунікація між працівниками неминуче має емоційне забарвлення, оскільки в її основі лежать особисті цінності, норми поведінки, життєві принципи та індивідуальні інтереси. У період повномасштабної війни така емоційна складова взаємодії набуває особливої ваги: колектив стає середовищем додаткової психологічної опори, а позитивні зв'язки допомагають працівникам зберігати працездатність, витримувати високий рівень навантаження та протидіяти стресу.

Таким чином, соціально-психологічний клімат в Управлінні можна охарактеризувати як сприятливий та стійкий. Він забезпечує належний рівень внутрішньої згуртованості, сприяє якісній професійній діяльності та підтримує працівників у виконанні соціально важливих функцій в умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Профілактика стресів та конфліктних ситуацій в організації

У повсякденному житті людина постійно стикається з різними труднощами, а кожна форма активності – пізнавальна, трудова, творча чи комунікативна – пов'язана з необхідністю реагувати на проблемні ситуації. Навіть добре організована система управління не захищена від появи факторів, які дестабілізують психічний стан працівників і здатні провокувати стресові реакції. У періоди емоційного перенапруження поведінка особи стає менш впорядкованою, що проявляється у нехарактерних рухах, мовних зривах та емоціях, неприпустимих у професійному середовищі.

Сучасна психологія визначає низку ключових феноменів, що описують виникнення та розвиток внутрішніх напружень: стрес, фрустрацію, кризові стани та ситуації конфлікту. Кожен із них по-різному впливає на поведінку, але всі вони у своїй основі пов'язані з порушенням адаптації людини до зовнішніх умов.

Стрес розглядається як загальна реакція організму на подію чи обставину, яка вимагає перебудови способу дії. Будь-яка нова ситуація потенційно може викликати стрес, однак не кожен його прояв є критичним. Особливо глибокі порушення спостерігаються під час горя, виснаження, серйозних втрат або ситуацій, що руйнують здатність людини контролювати події. За участі у конфліктних процесах рівень психологічного напруження значно зростає, оскільки конфлікт пов'язаний з інтенсивними емоційними переживаннями, витягуванням внутрішніх ресурсів, втратою енергії, а у випадку хронічних конфліктів – із розвитком тривалих стресових станів.

Стрес також здатен провокувати конфлікт: суб'єкт, який перебуває в емоційному напруженні, часто спотворено сприймає наміри інших, неправильно інтерпретує події, реагує імпульсивно. Незважаючи на те, що стрес є природним явищем, його надмірні прояви негативно впливають на діяльність організацій, порушують стійкість трудових колективів та знижують продуктивність працівників, особливо у воєнний час, коли загальна психічна вразливість населення підвищена.

Серед чинників, що сприяють розвитку стресових станів, провідну роль відіграють особистісні: нереалізовані потреби, нестабільність емоційної сфери, завищена або занижена самооцінка, внутрішні суперечності. У наукових джерелах описано кілька різновидів стресу. Хронічний стрес формується в умовах постійного психічного чи фізичного перенапруження та призводить до виснаження. Гострий стрес виникає раптово – після конфлікту, сварки чи іншої ситуації, що порушила внутрішню рівновагу. Фізіологічний стрес пов'язаний із несприятливими умовами середовища, такими як шум, відсутність вентиляції чи різкі запахи. Психологічний стрес зумовлений перевантаженням обов'язками, невідповідністю між очікуваною і реальною діяльністю, приниженням гідності або порушенням професійного статусу. Емоційний стрес є наслідком переживання небезпеки чи образи, а інформаційний виникає як через надмірність інформації, так і через її брак.

Окремим видом є управлінський стрес – явище, характерне для керівників різних рівнів, особливо у ситуації швидких змін, високої відповідальності, постійної оцінки ефективності та взаємодії із численними групами зацікавлених осіб. У воєнний період рівень управлінського стресу значно зростає через непередбачуваність зовнішнього середовища та потребу оперативно реагувати на ризики.

Фрустрація тлумачиться як стан, що виникає тоді, коли людина не може задовольнити суттєву потребу через фізичні, соціальні чи психологічні бар'єри. Перешкоди, які блокують досягнення мети, накопичуються всередині і можуть реалізуватися у формі агресивних дій або різкої негативної реакції. У багатьох випадках фрустрація стає безпосереднім приводом до конфлікту, оскільки руйнує внутрішню рівновагу і знижує здатність до раціональної оцінки ситуації.

Стрес має серйозні наслідки як для індивіда, так і для організації. Часті стресові стани призводять до апатії, зниження інтересу до професійної діяльності, погіршення комунікації, розладів сну, депресивних проявів. Відомо, що постійний стрес підвищує ризик розвитку фізичних захворювань: гіпертонії, виразкової хвороби, мігрені, алергічних реакцій, порушень роботи ендокринної системи.

Стресори – це зовнішні чи внутрішні фактори, які порушують фізіологічну або психологічну рівновагу. До них належать дефіцит часу, внутрішні

конфлікти, побутові труднощі, проблеми у колективі, високий рівень відповідальності, інформаційний тиск. У сучасних українських реаліях до стресорів також належать небезпека обстрілів, вимушена евакуація, невизначеність майбутнього та моральне виснаження, пов'язане з війною.

Профілактика стресу вимагає від людини здатності впливати на ситуацію, вміти знизити значення несприятливих подій, раціонально оцінювати ризики та розмежовувати незначні труднощі й справжні загрози. Важливо навчитися регулювати напругу, створювати умови для відновлення внутрішніх ресурсів, правильно будувати комунікацію з різними людьми. Вміння вчасно сказати «ні», аналізувати мотиви керівництва, прогнозувати можливі наслідки та підтримувати психологічну гнучкість є ключовими навичками у профілактиці стресових станів. Особливого значення набуває здатність зберігати доброзичливість і почуття гумору, адже вони допомагають зменшити вплив негативних емоцій та відновити ресурсність особистості.

Таким чином, стрес, фрустрація, криза та конфлікт – це взаємопов'язані явища, що визначають поведінку людини в умовах складних чи небезпечних ситуацій. Їх розуміння є важливою складовою ефективного управління персоналом, особливо в умовах війни, коли психологічне навантаження на працівників суттєво зростає, а від керівництва вимагається не лише професійна компетентність, а й високий рівень емоційної зрілості.

Людина, яка переживає стрес, здатна діяти інакше, ніж у стані спокою. У моменти різкого напруження в організмі активізуються гормональні механізми, насамперед відбувається викид адреналіну, мобілізуються резерви, і тимчасово різко зростають фізичні та психічні можливості. Цей період надмобілізації завжди обмежений у часі й по-різному позначається на кожній людині. Вважається, що короткочасний, помірний за інтенсивністю стрес може навіть підвищувати ефективність діяльності і не несе істотної загрози для здоров'я, тоді як тривалий та інтенсивний стрес призводить до глибоких фізіологічних і психічних порушень. Дослідження фізіологів показують, що якщо висока напруга триває місяцями, а тим більше роками й уже спричинила соматичне захворювання, повернути функціональні системи організму до початкової норми практично неможливо.

Початком розгортання конфлікту зазвичай стає конфліктна ситуація – специфічний стан соціальної системи або взаємодії, за якого одна чи кілька

складових змінюють свої кількісні або якісні параметри, що загострює стосунки між сторонами. Тут чітко простежується дія філософського закону переходу кількісних змін у якісні: накопичення дрібних суперечностей, неспівпадіння інтересів, дискомфортних переживань рано чи пізно переходить у якісно новий стан – відкритий конфлікт.

Під конфліктною ситуацією доцільно розуміти сукупність обставин і зіткнення інтересів, що об'єктивно утворюють основу для можливого протиборства між соціальними суб'єктами. Її ключовою ознакою є поява предмета конфлікту, тобто того, навколо чого концентрується протистояння. Важливо, що така ситуація може тривалий час існувати у «прихованому режимі»: сторони ще не усвідомлюють до кінця протилежність своїх позицій, не артикують претензій відкрито, але основа для конфлікту вже закладена.

Будь-який конфлікт включає принаймні два базові елементи — об'єкт і опонентів. Сукупність цих елементів і становить конфліктну ситуацію. У реальній практиці визначити, що саме є об'єктом конфлікту, доволі складно, адже він може бути як реально неподільним ресурсом чи благом, так і умовно «неподільною» цінністю, статусом, позицією, на які одночасно претендують сторони. Опонентами виступають окремі працівники, неформальні групи, структурні підрозділи, колективи організацій, професійні спільноти тощо.

Першим кроком до відкритої конфліктної взаємодії стає формування в соціальній системі, зокрема у виробничому колективі, певного потенціалу напруженості. Коли цей потенціал переходить із прихованого стану в явний, набуваючи форми реальної напруги у вигляді очікувань, позицій, оцінок і конкретних дій, можемо констатувати, що сформувався суб'єкт конфліктної дії, здатний ініціювати відкритий конфлікт [60, с. 44]. Саме поява такого суб'єкта – індивіда чи групи, яка усвідомлює протилежність інтересів та готова до активної боротьби, знаменує перехід до наступної стадії.

Для того щоб конфлікт реально виник, у системі повинні одночасно бути присутніми кілька необхідних компонентів. По-перше, це наявність об'єктивного чи суб'єктивно сприйманого об'єкта конфлікту, який створює потенціал напруженості. По-друге, перехід цієї потенційної напруги у відкрито переживану конфліктну ситуацію, коли сторони вже фіксують взаємні перешкоди. По-третє, усвідомлення соціальними групами або окремими особами протилежності своїх інтересів і формування на цій основі суб'єкта

конфлікту. І, нарешті, поява інциденту – події, дії, висловлювання, які запускають реальну конфліктну взаємодію.

Розбіжності в судженнях, різне бачення подій, несумісність оцінок формують спірну ситуацію. Якщо така ситуація починає блокувати досягнення важливих цілей хоча б для одного учасника взаємодії, вона набуває статусу конфліктної. При цьому будь-який конфлікт обов'язково має спірну передісторію, але далеко не кожна суперечлива ситуація переростає в конфлікт. Для переходу до відкритого протистояння необхідно, щоб ситуація мала високу значущість для сторін, принаймні одна з них усвідомлювала наявність перешкод для власних цілей, а рівень терпимості до цих перешкод був вичерпаний. Конфліктна ситуація характеризується не лише протилежністю позицій, а й різноспрямованими цілями, розбіжністю інтересів та використанням різних засобів їх досягнення [48].

В організаціях, зокрема в закладах соціальної сфери України, що нині працюють в умовах війни, конфліктних ситуацій може бути багато, але в реальний конфлікт переходять лише ті з них, де порушено баланс інтересів і сформовано готовність до протистояння. Для такого переходу зазвичай потрібен зовнішній поштовх – інцидент. У практиці воєнного часу ним можуть стати несправедливий розподіл ресурсів, нерівномірне навантаження, нерозуміння ризиків безпеки, неадекватна комунікація щодо евакуаційних заходів, зміни в режимі роботи під час повітряних тривог тощо.

Запобігання конфліктам розуміють як сукупність дій, спрямованих на відтермінування, нейтралізацію або недопущення їх розгортання, а також на зниження руйнівного впливу вже неминучих конфліктів на різні підсистеми соціальної організації. Стратегія попередження включає продуману послідовність кроків, які дозволяють керувати впливом на суперечливі взаємини між суб'єктами, не доводячи їх до деструктивного зіткнення.

Особливу увагу при цьому приділяють аналізу конфліктогенів – слів, дій, форм поведінки чи навіть пасивності, які можуть спровокувати негативну реакцію. До найчастіших конфліктогенних чинників належать погрози, наказовий тон, образлива або неконструктивна критика, демонстрація зверхності, приховування важливої інформації, неправда, прояви агресивності та егоїзму. Взаємний обмін конфліктогенами, як правило, веде до ескалації протистояння: на один насторожуючий сигнал відповідають щонайменше

рівнозначним або ще сильнішим. Підвищення рівня психологічної освіти, розвиток рефлексії та емпатії допомагають зменшити схильність до такої поведінки та послабити агресивність.

Успішність профілактичної та попереджувальної роботи щодо конфліктів залежить від кількох важливих передумов. Важливо, щоб керівники добре орієнтувалися в загальних принципах управління і могли застосовувати їх для аналізу напружених ситуацій. Потрібний і належний рівень теоретичної обізнаності щодо природи конфліктів, їх причин, типології та етапів розвитку. Вирішальне значення має глибина аналізу конкретної ситуації, яка завжди є унікальною і вимагає адекватної добірки методів впливу. Не менш суттєвою є відповідність обраних способів корекції характеру загрози: інструменти, що працюють у низькоконфліктному колективі, можуть виявитися неефективними у колективі, який уже переживає хронічну напругу.

Поряд із цим існує низка бар'єрів, що обмежують можливості попередження конфліктів або переведення їх у конструктивне русло. Вони часто мають психологічну природу і пов'язані з прагненням людини зберегти свою свободу та автономію. Будь-яка спроба втручання у міжособистісні взаємини може сприйматися як загроза незалежності, що викликає опір і недовіру. Додаткові труднощі створюють моральні уявлення про недоторканність особистого життя: люди часто вважають власну поведінку приватною справою, і будь-яке втручання сторонніх осіб та адміністрації схильні трактувати як порушення етичних норм.

Ще одним типом обмежень є правові. У демократичних державах загальнолюдські моральні принципи нерідко інституціоналізовані у вигляді законодавчих норм, що захищають базові права людини. Порушення права на приватність, гідність, свободу вираження поглядів може кваліфікуватися не лише як аморальна, а й як протиправна дія. Для України, яка в умовах війни одночасно прагне дотримуватися європейських стандартів прав людини, ця проблема особливо чутлива: навіть за надзвичайних обставин керівництво не може ігнорувати правові межі втручання в особисте життя працівників.

Отже, ефективна діяльність, спрямована на запобігання конфліктам, можлива лише в рамках психологічних, моральних і правових обмежень. Вона стає обґрунтованою тоді, коли реальна загроза переходу взаємин у руйнівну форму (розпад трудового колективу, повна втрата довіри, відтік

висококваліфікованих кадрів) перевищує ризики втручання. Профілактика конфлікту в такому розумінні являє собою цілеспрямований вплив на ті соціально-психологічні чинники, які потенційно можуть перетворитися на структурні елементи майбутнього конфлікту, а також на самих можливих учасників і ресурси, що вони використовують.

В умовах війни в Україні значення такої роботи багаторазово зростає. Зовнішні загрози, травматичний досвід, нестабільність соціально-економічної ситуації, вимушене переміщення населення та робота в умовах постійної небезпеки посилюють конфліктогенність будь-яких управлінських рішень. Саме тому установи соціальної сфери й органи публічного управління мають не лише виконувати функції захисту та підтримки громадян, а й активно працювати над збереженням психологічного благополуччя своїх працівників, своєчасно розпізнаючи потенційні конфлікти й переводячи їх у площину конструктивного діалогу.

3.2. Соціологічні дослідження як основний інструмент в діагностуванні соціально-психологічного клімату в колективі

Соціологічне дослідження розглядають як цілеспрямований аналіз соціальних явищ і процесів за допомогою спеціально підібраних методів, що дають змогу впорядкувати факти про перебіг соціальних процесів, структуру відносин, характер взаємозв'язків і залежностей та на основі цього формувати науково обґрунтовані висновки й практичні рекомендації. У цьому контексті соціометричне опитування належить до групи соціально-психологічних методів і використовується для дослідження як внутрішньокolleктивних, так і міжколективних контактів. Воно дозволяє кількісно описати систему міжособистісних стосунків у малій, відносно стабільній групі через фіксацію взаємних симпатій, антипатій, уподобань і відторгнення. Завдяки соціометрії можна визначити індивідуальний статус кожного члена колективу, виділити неформальні підсистеми (підгрупи), з'ясувати, якими є взаємини між групою та окремими її учасниками, між окремими індивідами та між неформальними угрупованнями, а також оцінити ступінь згуртованості та інтегрованості групи загалом [49, с. 19]. В умовах повномасштабної війни проти України такі вимірювання набувають особливої ваги, оскільки від соціально-психологічної цілісності і взаємної підтримки в колективах соціальної сфери, органах влади, волонтерських та гуманітарних організаціях залежить їхня стійкість до стресу й

здатність ефективно діяти в кризових обставинах.

Під соціометрією зазвичай мають на увазі цілісну систему прийомів, які дають змогу кількісно описати, у якій мірі конкретні люди користуються перевагою, байдужим ставленням чи неприйняттям з боку інших у процесі повсякденного спілкування та спільної діяльності. Отримані внаслідок соціометричного аналізу дані широко застосовують для діагностики психологічного самопочуття особистості в групі, виявлення реальної структури первинних колективів, аналізу розподілу авторитету і влади в малих групах, оцінювання рівня групової активності та залученості. Соціометричний метод передбачає інтерпретацію усвідомлених відповідей членів групи на низку запитань, сформульованих з урахуванням дослідницької мети, наприклад: чи готовий респондент скористатися певною можливістю спільної діяльності, співпраці або неформального спілкування з конкретними людьми. Такі запитання слугують соціометричними критеріями й покликані охопити різні сторони життєдіяльності та спілкування людей усередині групи – від професійних завдань до дозвілля чи неформальної підтримки, що особливо важливо в умовах тривалого воєнного стресу.

У теорії і практиці соціометричного аналізу розрізняють критерії, які торкаються найбільш значущих сфер життя респондента, та критерії ситуативного характеру. У першому випадку йдеться про запитання, пов'язані з тривалими, важливими для людини видами діяльності: спільне виконання відповідальної роботи, участь у суспільно корисних проєктах, навчання, співпраця в умовах високого ризику тощо. Саме такі критерії відображають глибинні орієнтації особистості, її готовність довіряти іншим у критичних ситуаціях і сприймати їх як надійних партнерів.

Сучасні психологічні дослідження описують кілька типів так званих «сильних» соціометричних критеріїв, які дозволяють глибше зрозуміти структуру міжособистісних відносин. До них відносять, зокрема, рольові критерії, коли респонденту пропонують уявити себе в позиції керівника чи іншої значущої ролі (наприклад, директора підприємства, очільника волонтерського штабу, завідувача відділу соціального захисту) і обрати людей, з якими він хотів би працювати в цій функції. Перцептивні критерії пов'язані з тим, як людина уявляє собі ставлення групи до себе: наприклад, кого, на її думку, інші назвали б у ролі лідера або відповідального за важливе доручення. Функціональні критерії зосереджені на оцінці готовності бачити того чи іншого

члена групи в ролі лідера в ситуаціях спільної діяльності, змагання, реалізації проєктів. Окреме місце посідає методика «вибору дією», запропонована Я. Л. Коломенським: замість словесних відповідей респондент здійснює реальну дію (наприклад, розподіляє вітальні листівки, запрошення чи символічні знаки уваги між членами групи), і таким чином свій вибір фіксує поведінково, а не лише вербально [20]. В умовах війни такі «вибори дією» можуть виявлятися у волонтерських контактах, розподілі навантаження, неформальній турботі один про одного, що теж може бути інтерпретовано й зафіксовано в дослідженні.

Важливою методичною проблемою є визначення допустимої кількості виборів, які респондент має право зробити за кожним критерієм. У соціометричній практиці використовують як вільні (непараметричні), так і фіксовані (параметричні) вибори. У першому випадку досліджуваному пропонують назвати всіх людей, з якими він хотів би, наприклад, разом відзначати свято чи працювати в одній команді; у другому — обмежують кількість можливих виборів, наприклад, трьома чи п'ятьма особами. Як правило, дослідник просить респондентів указувати не тільки сам факт вибору, а й його пріоритетність, тобто внутрішній порядок: хто буде названий першим, другим, третім тощо. Це надає даним додаткової вимірювальної якості.

Формулювання критеріїв, вибір їх кількості та способу фіксації відповідей є завданням дослідника й реалізуються через спеціальну анкету або опитувальну картку. Цей інструмент має бути максимально лаконічним і чітким, адаптованим до контексту конкретної організації та психологічного стану персоналу, особливо якщо мова йде про колективи, що працюють у прифронтових регіонах або в умовах регулярних повітряних тривог. Структура такої картки зазвичай включає звернення до опитуваного, пояснення мети дослідження, коротку інструкцію щодо заповнення, перелік конкретних питань, запевнення в дотриманні конфіденційності, а також подяку за участь і службовий шифр для обробки результатів [20]. Наголос на анонімності й етичних гарантіях особливо важливий у воєнний час, коли люди є більш чутливими до питань безпеки та довіри.

Велике значення для того, як відбувається соціометричне опитування, має постать самого дослідника. Від його здатності встановити контакт із групою, зрозуміло й чесно пояснити мету дослідження, розвіяти побоювання й підкреслити практичну користь вимірювань залежить відвертість і точність відповідей. Тому до основної процедури зазвичай не переходять одразу.

Спочатку певний час витрачають на знайомство із групою, спостереження за її життям, неформальне спілкування. Цей період прийнято називати соціометричною «розминкою». У його межах учасники звикають до присутності дослідника, сприймають його не як зовнішнього контролера, а як союзника, налаштованого допомогти колективу краще зрозуміти власну структуру й ресурси. Для колективів, які працюють у стресових воєнних умовах, така розминка дає змогу знизити недовіру та підвищити готовність відверто говорити про міжособистісні стосунки.

Після завершення опитування відповіді переносять у спеціальні таблиці – матриці вибору, кількість яких відповідає кількості використаних критеріїв. Матриця стає первинною основою подальшого аналізу. У ній, як правило, позначають позитивні вибори, негативні відхилення та нейтральні відповіді через умовні символи, а далі розраховують низку показників: індивідуальні й групові індекси популярності, відкидання, взаємних виборів, інтенсивності контактів тощо. На цій основі будують графічні схеми комунікативної мережі, виявляють неформальних лідерів, ізольованих працівників, мікрогрупи підтримки та напружені лінії взаємодії. Однак при всій своїй інформативності соціометрія дає переважно опис комунікативної структури групи, не відповідаючи повною мірою на запитання про те, чому в одних колективах окремі люди опиняються у конфронтації з групою, а в інших подібні протиставлення майже не виникають.

Обмеженість соціометричного підходу полягає в тому, що фіксація «симпатій» та «антипатій» не розкриває глибинних мотивів і причин вибору. У більшості випадків за позитивним або негативним відношенням можуть стояти відмінності у ціннісних орієнтаціях, судженнях про справедливість розподілу ресурсів, ставленні до війни, до змісту професійної діяльності, до стилю керівництва. Модель групи як емоційно-психологічного феномена, на якій базується значна частина соціометричних досліджень, обмежує можливість аналізу міжособистісних стосунків через призму соціальних норм, культурних кодів, професійних і громадянських цінностей. Унаслідок цього нерідко поза увагою залишається цілеспрямована діяльність групи та її членів, зокрема в екстремальних воєнних умовах, коли визначальними стають не лише емоційні симпатії, а й готовність до взаємної підтримки, етична позиція, професійна відповідальність.

Нормалізація психологічного клімату в колективі та підвищення його

згуртованості дійсно може здійснюватися через корекцію кадрового складу – ротацію учасників, поступове виведення з групи людей із низьким соціометричним статусом та введення тих, хто володіє високим рівнем довіри й авторитетності. Однак така інтерпретація зачіпає лише зовнішній, формальний вимір соціометрії та не враховує її інтеракційну сутність – тобто той факт, що соціометричні вибори є не просто відображенням індивідуальних уподобань, а елементом живої системи взаємодії, де кожна дія, оцінка і зміна статусу впливають на динаміку групи загалом.

Соціометрія відображає не фіксовану соціальну структуру, а рухливу мережу мікровзаємодій. Саме тому механічна заміна членів групи, хоча інколи й буває ефективною, не усуває першопричин дисфункцій. Особливо в умовах війни, коли колективи працюють під підвищеним стресовим навантаженням, а зміна кадрового складу може мати додаткові ризики, пряма ротація персоналу – лише крайній захід, а не основний інструмент покращення клімату.

Інтеракційна сутність соціометричної процедури полягає в тому, що будь-який соціометричний вибір є елементом двосторонньої комунікації. Він відображає не лише ставлення респондента до колеги, а й досвід спільної діяльності, наявні норми взаємодії, внутрішньогрупові очікування й неформальні ролі. Тому зміна клімату можлива лише через корекцію самої системи взаємодій:

1. Формування нових моделей співпраці.

Важливо створити простір, у якому члени групи матимуть можливість змінювати стереотипи поведінки, отримувати позитивний досвід взаємодії з тими, з ким раніше виникала соціальна дистанція. Це можуть бути мікропроекти, спільні завдання, що вимагають кооперації.

2. Переналаштування неформальних структур.

Соціометрія дозволяє побачити невидиму поверхню групового життя: центри впливу, периферію, можливі конфліктні лінії. Але вплив на структуру можливий не лише через перестановки людей, а через підтримку позитивних неформальних лідерів, посилення каналів комунікації, інтеграцію ізольованих членів групи.

3. Робота з причинами низького соціометричного статусу.

Людина може мати низький статус не через токсичність, а через сором'язливість, низьку комунікативну компетентність, адаптаційні труднощі, стрес, травматичний досвід війни. Соціальні служби, психологи чи керівники

можуть допомогти таким працівникам, надаючи можливості для розвитку, наставництво, підтримку.

4. Вплив на групові норми.

Статус – це завжди похідний показник від норм і цінностей групи. Якщо група заохочує підтримку, взаємодопомогу, повагу, то й статусні позиції формуються інакше, ніж у колективі, де домінує конкуренція або уникнення відповідальності.

5. Усвідомлення динаміки «взаємного вибору».

Соціометрія показує, що найбільш стабільними є взаємні вибори. Саме через роботу з такими діадами та триадами можна змінювати загальну структуру групи: розширювати альянси, послаблювати конфліктні осередки, стимулювати кооперативні взаємодії.

Отже, соціометрична процедура вказує не лише на те, хто є «негативним» або «позитивним» у групі, а й на те, як саме створюються й руйнуються соціальні зв'язки. Нормалізація психологічного клімату потребує не стільки фізичного переміщення людей, скільки впливу на способи їхньої взаємодії, на джерела довіри, підтримки й спільної діяльності. Підхід, який спирається на інтеракційну сутність соціометрії, дозволяє не лише «перереформувати» групу, а й підвищувати її стійкість, згуртованість і психологічну готовність діяти конструктивно навіть у складних, стресогенних умовах воєнного часу.

Таблиця 3.1

Матриця критеріїв вибору

Хто вибирає	Кого вибирають															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1		+			0					+		+				
2	+		-	+		+		-	0		-			+		
3		+		+	-		+	+	0				0			
4	0	+									-			0		-
5			+		0		+		-					-		
6			-	+			-			+	-		+		0	
7		+		+		-	0			+		0				
8			0	+						-	0					
9			-					0	0	-		+			+	+
10	+			+	-		-					0	-			
11		0		+		0		+			-					
12	+		-					-		0				-		+
13				+	-					+			0			
14		+		0			+	0				-				+
15	0		+					-		+	0		-			
16				+		0	-					-	0			

Прагнення фахівців, що займаються соціометричними вимірюваннями, традиційно зосереджуються на процедурі реєстрації симпатій та антипатій між членами групи. Такий підхід дає змогу зафіксувати емоційний вимір взаємодії у малій групі, розглядати її як емоційно-психологічне утворення й аналізувати структуру емоційних уподобань. Водночас надмірне зосередження на цьому рівні поза увагою залишає ширшу систему міжособистісних зв'язків, що є основою існування групи як соціально-психологічної спільноти. Саме тут виникає методологічний розрив між емоційною моделлю групової взаємодії та її функціональним виміром, який включає рольову структуру, нормативний порядок, розподіл відповідальності, мотиваційні механізми та інші аспекти групового життя. Тому дослідження соціально-психологічного клімату потребує комплексного підходу, який поєднує оцінку емоційних станів із аналізом функціональних параметрів групи.

У загальній методології досліджень соціально-психологічного клімату соціометричні прийоми посідають проміжне місце між теоретичними підходами до концептуалізації феномену клімату, розробкою спеціального діагностичного інструментарію та методами якісної інтерпретації отриманих даних. Вони виконують функцію мосту між теорією та емпірією, переводячи у вимірювану форму частину показників групового життя, що пов'язані з міжособистісними виборами.

У цьому контексті шлях від концептуальної моделі клімату до побудови анкети потребує послідовної операціоналізації ключових понять. Спочатку формується система показників соціально-психологічного клімату, яка повинна мати теоретичну цілісність і логічну завершеність. Вона базується на єдиній теоретичній підставі – потребах особистості у певних умовах спільної діяльності, що охоплює як зовнішні вимоги (матеріальні умови праці, рівень організаційної визначеності, напруженість трудового процесу), так і внутрішні – потребу у визнанні, самовираженні, самостійності та можливості вибору. З огляду на це загальні показники клімату мають бути концептуально не суперечливими, чітко структурованими і такими, що піддаються емпіричній фіксації.

Подальший етап полягає у перекладі цих показників на мову зрозумілих, однозначних і поведінково орієнтованих вербальних характеристик. Самі концептуальні формулювання на кшталт невизначеності вибору або відновлення напруженості є надто абстрактними для безпосереднього

застосування в опитуванні, тому вони потребують редакційної адаптації та конкретизації. Вербальні формулювання мають не лише відтворювати зміст досліджуваного поняття, а й бути інтерпретованими респондентом у спосіб, що дозволяє виміряти його позицію.

Завершальним кроком є побудова анкети, де кожне питання повинне вимірювати сутнісну складову клімату. Тут виникає потреба відобразити і ставлення працівника до організації праці, і ставлення до людей, з якими він взаємодіє. Вертикальні зв'язки – у системі «керівник–підлеглий», горизонтальні – між колегами – формують дві різні площини соціальної взаємодії, а тому мають бути представлені окремими питаннями. Такий перехід від теорії до інструментарію вимагає обмеження кількості запитань, що стосуються предметних умов праці, зведення їх до найбільш загальних характеристик і водночас чіткої структуризації питань шляхом відображення можливості вибору способу виконання роботи, рівня самостійності, визначеності обов'язків, характеру взаємодії з іншими членами колективу.

Процес збору первинної інформації ґрунтується на поєднанні спостереження й опитування, причому їхнє співвідношення варіюється залежно від етапу дослідження. На початкових стадіях перевага надається спостереженню, яке дає змогу сформулювати уявлення про загальну атмосферу колективу, особливості взаємодії та неформальні структури. На етапі основних вимірювань домінують стандартизовані соціометричні методики, що забезпечують порівнянність і точність даних. Після завершення збору інформації здійснюється її аналітична обробка, порівняння з теоретичною моделлю, оцінка стійких закономірностей та узгодження висновків із концепцією клімату.

Завдяки такому комплексному підходу дослідження набуває наукової валідності, адже поєднує різні типи даних і ґрунтується на принципі методологічної триангуляції, коли використання кількох методів дозволяє уникнути упереджень і випадкових спотворень та забезпечує глибше розуміння структури міжособистісних відносин у колективі.

На етапі попереднього, пілотажного дослідження провідну роль відіграє спостереження як інструмент добору первинних колективів для подальшого опитування. Саме на цьому етапі дослідник формує початкове уявлення про комунікативну структуру групи, рівень відкритості взаємодій, внутрішню диференціацію та неформальні лідерські позиції. Опитування в межах пілотажу

здійснюється у формі закритого інтерв'ю, де основним документом є опитувальний лист. У такій процедурі інтерв'юер виступає не лише реєстратором відповідей, а й консультантом, який допомагає опитуваному правильно зрозуміти питання, зорієнтуватися у варіантах відповідей і зняти можливі труднощі інтерпретації. Паралельно застосовується документальний аналіз соціально-економічних характеристик колективів – рівня їх розвитку, кадрових процесів, стабільності, що дозволяє співставити об'єктивні умови з даними соціально-психологічного виміру.

На стадії масового опитування значення спостереження зберігається, але його функція змінюється: воно перестає бути засобом добору колективів, оскільки дослідження на цьому етапі має суцільний характер. Провідним інструментом стає анкета, яка забезпечує стандартизованість і порівнянність відповідей. Порівняно з пілотажем зростає активність респондента, а роль інтерв'юера звужується до консультативної допомоги групі опитуваних – не у змістовному тлумаченні питань, а в поясненні порядку й техніки заповнення анкети. Таким чином, акцент переноситься з індивідуального спілкування на самостійну роботу респондентів, що відповідає логіці масових соціологічних вимірювань.

Анкета, яка виступає основним інструментом збору первинної інформації про соціально-психологічний клімат, є структурно складною і логічно завершеною системою питань, що охоплюють усі шість потенціалів клімату – вибору, відновлення, самовираження, визнання, визначеності та психічної напруженості. Кожний потенціал представлений через алгоритм, який послідовно уточнює: чи має індивід ту чи іншу можливість; чи використовує її, якщо має; чи бажав би мати, якщо вона відсутня. Такий підхід дозволяє виявити не лише фактичний стан умов діяльності, а й суб'єктивні очікування, рівень психологічних потреб і міру їх задоволення.

Вертикальна структура запитань також передбачає різні типи відповідей. Для питань про наявність можливості передбачено п'ять варіантів – від постійного доступу до можливості до повної її відсутності або невизначеності. Питання про бажання мати певну можливість має менш розгалужений набір варіантів, що відображає полярність суджень щодо очікувань. Питання, де потрібно обрати між «так» і «ні», включають третій варіант для невизначеної позиції – «важко сказати». Лаконізм відповідей у таких випадках обумовлений необхідністю зменшити психологічне навантаження на респондента, оскільки

питання стосується складних аспектів мотивації або суб'єктивної оцінки умов праці.

Структура анкети включає не лише питання щодо потенціалів соціально-психологічного клімату, а й блок соціально-демографічних та професійних характеристик респондентів. До них належать дані про вік, стать, сімейний стан, освіту, досвід роботи, кваліфікацію, житлові умови та наявність дітей. Ця інформація є необхідною для аналізу того, як індивідуальні особливості впливають на оцінювання психологічного клімату та на формування групової взаємодії.

Окремо в анкеті передбачено питання, що описують чинники, здатні впливати на структуру та оптимальність клімату. Серед них – рівень суспільно-політичної активності працівників, ступінь їх адаптованості до колективу, потенційна плинність кадрів, рівень конфліктності та поінформованість керівника про реальний стан взаємин у колективі. Такі питання допомагають не лише зафіксувати стан соціально-психологічного клімату, а й виявити чинники, які можуть сприяти його покращенню або, навпаки, створювати ризики погіршення.

Таким чином, методика побудови опитування демонструє чітку логіку переходу від концептуальної моделі соціально-психологічного клімату до операционалізованих емпіричних показників. Пілотажне дослідження дозволяє адаптувати інструментарій до реальних умов, анкетування забезпечує масовість і порівнянність вимірювань, а комплексність запитань створює можливість багатовимірного аналізу соціально-психологічних процесів у колективах. Такий підхід поєднує високий рівень стандартизації з глибоким розумінням природи міжособистісних взаємин у трудовій групі, що забезпечує валідність і наукову достовірність дослідження.

Аналіз і оцінка отриманих емпіричних даних становлять центральний елемент методів діагностичного дослідження соціально-психологічного клімату, оскільки саме на цьому етапі здійснюється реконструкція внутрішньої структури клімату первинного колективу й оцінка рівня його оптимальності. Метод моделювання структури СПК передбачає відновлення конфігурації всіх потенціалів клімату на основі емпірично отриманих характеристик. Таке моделювання починається зі статистичної обробки даних та визначення середніх арифметичних значень по кожному з потенціалів, що дозволяє отримати кількісну основу для подальшої структуризації.

Наступним кроком стає побудова загальної ієрархії потенціалів для конкретного колективу, що дає змогу визначити, які характеристики клімату є найважливішими та найбільш вираженими, а які – перебувають на периферії групової взаємодії. Після створення загальної ієрархії формується ієрархія, що окремо враховує фактичні й прожективні характеристики, що дозволяє оцінити розрив між реальною та бажаною моделями клімату. Надалі потенціали об'єднуються у відповідні комплекси, які також поділяються на фактичні та прожективні блоки. Це дає можливість відстежити взаємозв'язки між окремими характеристиками: наприклад, як потреба у визнанні корелює з рівнем психологічної напруженості, чи як можливість самовираження впливає на внутрішньогрупову згуртованість.

Після інтеграції в окремі комплекси формується загальна ієрархія цих комплексів, що дозволяє визначити провідні елементи групової динаміки. Далі комплекси об'єднуються у більші блоки, що відображають системні компоненти СПК, причому фактичні та прожективні блоки зберігають сформовану внутрішню ієрархію. Завершальним етапом стає інтеграція двох блоків – фактичного та прожективного – в єдину структурну модель соціально-психологічного клімату колективу. Така модель дозволяє оцінити не лише реальний стан взаємин у колективі, а й потенційні напрями розвитку, ступінь задоволеності потреб працівників, динаміку очікувань і можливі зони напруженості.

Висновки до третього розділу

Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати висновки щодо процесів попередження конфліктів у колективах. Запобігання виникненню конфліктів являє собою комплекс дій, спрямованих на недопущення їх появи, зменшення ймовірності розвитку деструктивних форм поведінки та мінімізацію негативного впливу конфліктів на функціонування соціальної системи. Ефективна стратегія попередження конфліктів передбачає системне управління суперечливими процесами: виявлення детермінантів, своєчасну діагностику потенційних зон напруженості, усунення чи пом'якшення конфліктогенних факторів, адаптацію управлінської політики до реального соціально-психологічного стану групи.

Для дослідження конфліктогенного середовища застосовують різні методи соціологічного аналізу, які дозволяють виявляти закономірності соціальних

явищ, отримувати інформацію про відносини й взаємодію суб'єктів, вимірювати рівень напруженості та деструктивних тенденцій у групах. Соціологічне дослідження забезпечує систематизацію даних про соціальні взаємозв'язки та робить можливим формування обґрунтованих рекомендацій.

Особливе місце серед соціально-психологічних методів займає соціометричне опитування, яке дає можливість кількісно оцінити систему міжособистісних виборів у невеликих групах. Соціометрія виявляє структуру симпатій, антипатій, виборів співпраці, дозволяє встановити індивідуальний статус кожного члена групи, визначити підгрупи, неформальних лідерів, периферійних учасників, а також загальний рівень згуртованості. Саме тому у вивченні конфліктогенності внутрішньогрупових процесів вона є незамінним інструментом, що дозволяє виявити потенційні точки напруження, ризики ізоляції та нерівномірний розподіл симпатій, які можуть виступати передумовами конфліктів.

У сукупності методи моделювання структури клімату, соціологічні вимірювання та соціометричні процедури формують цілісну систему діагностики соціально-психологічного клімату й конфліктного потенціалу колективу, дозволяючи всебічно оцінити як об'єктивні, так і суб'єктивні характеристики групової взаємодії.

ВИСНОВКИ

Вивчення соціально-психологічного клімату як феномена, що одночасно постає продуктом інтерпретації об'єктивних умов у свідомості працівників і важливою передумовою ефективності їхньої діяльності, дозволило суттєво розширити межі традиційного наукового аналізу цього явища. Такий підхід забезпечив комплексне бачення того, яким чином зовнішні умови, внутрішні потреби особистості, групова динаміка та організаційні процеси формують тканину щоденного спілкування, координації та взаємодопомоги. Соціально-психологічний клімат залежить від великої кількості факторів, що зумовлює необхідність глибокого й системного вивчення кожного з них для подальшого вдосконалення управлінських рішень та створення комфортного соціального середовища.

Здоровий психологічний клімат становить фундамент ефективних взаємин у трудовому колективі, оскільки він впливає на задоволеність працею, працездатність, рівень довіри й бажання співпрацювати. Багато організаційних труднощів пов'язані зі специфікою внутрішнього клімату установи, який визначає ступінь згуртованості, готовність до інновацій, швидкість адаптації нових співробітників, а також характер сприйняття організаційних змін. Власне організаційний клімат, що є однією з ключових категорій психології організацій, описує структуру, стиль взаємодії та поведінку індивідів і груп у професійному середовищі.

Колектив Управління характеризується високим рівнем освіти, оптимальною віковою структурою, низькою плинністю кадрів і загальною стійкістю групових зв'язків. Соціально-психологічний клімат, виміряний за експрес-методикою А. Фідлера, демонструє позитивні результати: працівники здебільшого приязно сприймають один одного, цінують професійні та особистісні якості колег, підтримують неформальні стосунки поза межами робочого часу, а атмосферу взаємодії оцінюють як доброзичливу та комфортну.

Психологічний настрій у колективі формується через поєднання об'єктивних умов праці та суб'єктивних емоційних взаємозв'язків, що виникають у процесі спільної діяльності. Контакти між працівниками набувають емоційного змісту, який залежить від особистих ціннісних орієнтацій, моральних переконань і внутрішніх мотивів. На основі проведеного дослідження стало очевидно, що формування персоналу, здатного підтримувати

здорову психологічну атмосферу, потребує професійного підходу. Ще на етапі добору кадрів важливо поєднувати оцінку професійних компетентностей із аналізом морально-психологічних якостей кандидата, що в подальшому визначає його здатність до конструктивної взаємодії.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату передбачають застосування методів конфліктного медіаторингу, розвиток командної взаємодії, формування організаційної філософії та підсилення корпоративних цінностей. Усі ці заходи спрямовані на зміцнення довіри, підтримку відкритих комунікацій та розвиток культури взаємодопомоги.

Важливим структурним компонентом сприятливого клімату виступає філософія установи, яка визначає сенс об'єднання людей у спільну діяльність, закладає основи взаємної поваги, встановлює норми моральної поведінки та окреслює критерії прийнятності соціальних дій. Спільне розуміння цінностей, принципів і правил формує моральний каркас організації та сприяє зростанню задоволення працею.

Профілактика конфліктів у колективі передбачає вплив на ті соціально-психологічні явища, які можуть становити основу майбутніх суперечностей. Це стосується своєчасного виявлення потенційних конфліктогенів, робота з учасниками взаємодії, формування навичок конструктивної комунікації, а також підтримка організаційних умов, що мінімізують ризик деструктивних зіткнень. Ефективна профілактика передбачає розуміння психологічних механізмів, особливостей групової динаміки й можливостей організаційного впливу.

У перспективі поглиблене дослідження процесів формування соціально-психологічного клімату дозволить розробити більш дієві рекомендації для управлінської практики та створити умови для підвищення як економічної, так і соціальної результативності роботи колективу. Це сприятиме розвитку колективної культури, зміцненню внутрішньої мотивації та повнішій реалізації творчого й духовного потенціалу кожного працівника. Такий підхід відкриває можливість для гармонійного розвитку організації та формування середовища, у якому кожна людина матиме змогу проявити власну індивідуальність і відчутти значущість свого внеску.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудо́ві конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Багінський А. Д. Сучасні соціально-політичні конфлікти у структурному вимірі. Вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 2 (42). С. 6-10.
3. Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О., П'ятенко Д. Управління конфліктами персоналу підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю, диверсифікацією та інноваціями. The XVI International scientific and practical conference «Modern and new technical trends that help humanity», December 16-18, 2024, Thessaloniki, Greece. С. 105-109.
4. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник для студентів денної/заочної форми навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія». Мукачево: Мукачівський державний університет, 2016. 201 с.
5. Бондаренко О. Т. Конфліктологія в сфері соціальної роботи: теорія та практика : підручник. Київ : Вид-во «Соціальна допомога», 2020. 574 с.
6. Битяк Ю. П., Гаращук В. М., Богуцький В. В., Зуй В. В. та ін. Адміністративне право України: підручник / за заг. ред. Ю. П. Битяка, В. М. Гаращука, В. В. Зуй. Харків: Право, 2012. 656 с.
7. Василець О. Д., Єнін М. П. Патріотичне виховання української молоді: механізми раціоналізації. Youth in Central and Eastern Europe. Sociological Studies. 2017. № 2 (8). С. 87-100.
8. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. 504 с.
9. Галаган В. Я., Орлов В. Я., Отич О. М. Конфліктологія: конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: Державний економікотехнологічний університет транспорту, 2008. 293 с.
10. Галуцько В., Діхтієвський П., Кузьменко О. та ін. Адміністративне право України. Повний курс: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 520 с.
11. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в

організації. стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. С.45-47.

12. Городняк, І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>

13. Джексон С. М. Системний підхід в управлінні конфліктами: теорія та практика. Журнал соціальної роботи та конфліктології. 2022. № 12 (1). С. 30-45.

14. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Для студ. вищ. навч. закл. Київ: Каравела, 2010. 304 с.

15. Іванова Н. А. Медіація в соціальній роботі: досвід впровадження. Журнал соціальної роботи. 2018. № 3 (15). С. 45-56.

16. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навч. посіб. К.: , 2008. 372 с.

17. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

18. Котигоренко В. Знання про соціальний конфлікт: абсолют чи відносність? Політичний менеджмент. 2003. № 2. С. 137-150.

19. Колот А. М., Герасименко О.О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія . К. :КНЕУ, 2021. 487 с.

20. Коломенский Ю. Л., Платонов К. К. Основы социальной психологии. Киев: Вища школа, 1987. 278 с.

21. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Інфраструктура ринку. Електронне наукове фахове видання. Випуск № 32. Одеса, 2019. С. 131-136. URL:http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf

23. Кузьмін О. П. Активне залучення стейкхолдерів у соціальних службах: практичний досвід. Сучасні проблеми соціальної роботи. 2019. № 3 (17). С. 89-

102.

24. Мекшун Л. М. Роль керівника колективу працівників в прогнозуванні і попередженні конфліктів в умовах пандемії коронавірусу. Науковий вісник Полісся. 2021. № 1 (22). С. 150–160.

25. Мекшун Л. М. Управління конфліктами : конспект лекцій. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 72 с.

26. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

27. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с

28. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.

29. Місевич М., Зелінська А., П'ятенко Д. Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту на підприємстві. LI International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research» (December 11-13, 2024) Ljubljana, Slovenia. International Scientific Unity, 2024, С. 126-129.

30. Медіація в Україні: на порозі нового етапу розвитку. LB:ua: вебсайт. URL:https://lb.ua/blog/pravo_justice/573234_mediatsiya_ukraini_porozi_novogo.html.

31. Медіація в Україні. Mediation Help: вебсайт. URL: <https://www.mediationhelp.com/about-mediation/ukraine>

32. Новак О. М. Соціальні конфлікти в сучасному суспільстві. Журнал соціології. 2021. № 4. С. 67-69.

33. Петренко Г. М. Консенсус-орієнтовані методи в роботі соціального працівника. Соціальна педагогіка. 2016. № 4 (20). С. 78-89.

34. Петренко О. М., Коваль Н. В. Особливості вітчизняного досвіду управління конфліктами в соціальній роботі. Український журнал соціальної роботи. 2022. № 11. С. 33-94.

35. Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський

економічний вісник. 2017. № 5(05). С. 170–175. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-5-05> 9(дата звернення 20.10.2024)

36. Попова М. А. Роль консенсусу в управлінні конфліктами в соціальній сфері. Соціальна політика і соціальна робота. 2016. № 2 (14). С. 78-92.

37. Прикладна конфліктологія: Підручник. Харків: Харвест, АСТ, 2017. 624 с.

38. Сидоренко В. Л. Медіація в роботі соціального працівника: практичний підхід. Соціальний менеджмент. 2015. № 1 (10). С. 56-68.

39. Сміт Д. П. Діагностика соціального конфлікту: теорія та практика. Журнал соціальної роботи та конфліктології. 2021. № 11 (2). С. 15-28.

40. Сміт Е. Д. Системний аналіз конфліктів у соціальній роботі. Міжнародний журнал конфліктології. 2022. № 8 (3). С. 120-135.

41. Стеценко С. Г. Виконавча влада та роль Конституції України в організації її діяльності. Юридична наука і практика. 2011. № 2. С. 67–72.

42. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

43. Холл М. Д. Теоретичні аспекти діагностики соціального конфлікту. Міжнародний журнал соціальної психології. 2021. № 7 (3). С. 45-58.

44. Brown A., Jones L. Effective Strategies for Stake holder Involvement in Conflict Management: A Case Study Approach. Journal of Social Work Strategies in Mental Health. 2019. № 8 (4). С. 215-230.

45. Blake, R. R., Mouton, J. S. Solving Costly Organizational Conflicts. San Francisco: Jossey-Bass, 1984. 346 p..

46. De Dreu, C.K.W. and Weingart, L.R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 2003. Vol. 88, № 4, P. 741-749.

47. Deutsche Stiftung Mediation: web. URL: www.deutsche-stiftung-mediation.de

48. Folger J. P., Poole M. S., Stutman R. K. Workingthroughconflict: Strategies for relationships, groups, and organizations. Routledge. 2017.

49. Garcia M., Lopez S. Consensus-Building in Community Social Work: A Case Study of Conflict Resolution. *Community Social Work Journal*. 2022. № 45 (3). C.112-128.
50. Gergen K. J. Social Construction and the Transformation of Conflict. *Journal of Social Issues*. 2017. № 73 (1). C. 5-20.
51. Hill L., Smith J. Mediation in Family Conflicts : A Case Study of Autism Support in Educational Settings." *Journal of Family Social Work*. 2018. №. 34 (1). C. 45- 62.
52. Johnson R., Davis S. Consensus-Oriented Approaches in Social Work Conflict Resolution. *Social Work Conflict Resolution Review*. 2019. № 21 (4). C. 203- 220.
53. Menon A., Bharadwaj S.G. and Howel R. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1996. Vol. 24, № 4, P. 299-313
54. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson. 2017.
55. Smith A. Effective Communication in Conflict Resolution. *Journal of Social Work Conflict Resolution*. 2022. № 15 (2). C. 45-58.
56. Smith J. *Modern Theoretical Approaches to Conflict Resolution in Social Work*. 2022.
57. Williams E., Davis R. The Impact of Stakeholder Engagement on Conflict Resolution in Social Work. *Journal of Social Work Studies*. 2021. № 15 (3). C. 112-130.
58. Verstrepen S., Cools M., Cruijssen F. and Dullaert W. A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. *International Journal of Logistics Systems and Management*. 2009. Vol. 5, № 3/4, P. 228-248
59. Dahrendorf R. *Class and Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1959.
60. Berkel, H. *Handbuch Konfliktlösung*. München: Pfeiffer, 1996. 189 p.

Експрес-методика Фідера А.

для вивчення соціально-психологічного клімату в колективі

Просимо Вас взяти участь в анкетуванні метою якого є вивчення стану соціально-психологічного клімату у Вашому колективі. Всі відповіді будуть використані лише з науковою метою. Щиро дякуємо за відповіді!

Для відповіді на запитання необхідно:

1. Уважно прочитати варіанти відповідей;
2. Вибрати один із них, котрий найбільш відповідає Вам;
3. Поставити знак "+" в чистій клітинці навпроти вибраної Вами відповіді.

1. Вкажіть, будь-ласка, відповідь з котрою ви найбільше погоджуєтесь?

Більшість членів колективу – симпатичні, хороші люди	
у колективі є різні люди	
більшість членів колективу – малоприємні люди	

2. Чи було б добре, як би Ваші співпрацівники жили близько один від одного?

Ні	Скоріше ні, ніж так	Не знаю, не здумувався про це	Скоріше так, ніж ні	Так, звичайно

3. Як Ви думаєте, чи змогли б Ви дати досить повну характеристику:

	Так	Скоріше так	Не знаю, не здумувався над цим	Скоріше ні	Ні
Ділових якостей членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4. Зверніть увагу на дану нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив,

який Вам дуже подобається, а цифра 9 — колектив, який Вам дуже не подобається. У яку клітинку Ви помістили б Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Якщо б у Вас була можливість провести відпустку разом із співробітниками Вашого колективу, то як би Ви до цього поставилися?

Це мене повністю задовольнило б	Не можу сказати, не задумувався над цим	Це не зовсім не задовольнило б

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони вільно розмовляють про ділові питання?

Ні, не міг би	Не можу сказати, не задумувався над цим	Так, міг би

7. Яка атмосфера зазвичай у Вашому колективі? На приведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає – нездоровій, недружелюбній атмосфері, а 9 – навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.д. У яку із клітинок Ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви вважаєте, якщо б Ви пішли на пенсію, або довго не працювати з якої-небудь іншої причини, чи хотіли б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно	Скоріше так, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше ні, ніж так	Ні