

**КИЇВСЬКИЙ ІНСТИТУТ СУЧАСНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА
ПСИХОТЕРАПІЇ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

Соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ-середовищі

Здобувача (ки) 2 курсу ПМ-235

групи

Спеціальності 053 Психологія

Освітньо-професійна програма

Клінічна психологія

Прокопенка Є.О.

(прізвище та ініціали)

Керівники

к.психол.н., доц.

Крайніков Е.В.

д.філософії(Phd)

Інютіна О.В.

(вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Робота рекомендована до захисту
рішенням кафедри клінічної психології та кафедри соціальної психології

Протокол № 10 від " 23" червня 2025р.

Зав. кафедри клінічної психології

д.психол.н., с.н.с., Лисенко І.П

підпис

(наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Зав. кафедри соціальної психології

к.психол.н., Трофімова Д.О.

підпис

(наукова ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТІВ В ІТ-СЕРЕДОВИЩІ	
1.1. Феномен конфлікту в психологічній літературі.	7
1.2. Психологічні особливості діяльності в ІТ середовищі.....	13
1.3. Соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ- середовищі	20
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТІВ В ІТ- СЕРЕДОВИЩІ	
2.1. Підходи до дослідження соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі	36
2.2 Організація та проведення емпіричного дослідження	37
2.3 Аналіз та інтерпретація отриманих результатів.....	42
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РОБОТИ З СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМИ ЧИННИКАМИ КОНФЛІКТІВ В ІТ-СЕРЕДОВИЩІ	
3.1. Підходи до оптимізації психологічного клімату в ІТ середовищі	73
3.2 Розробка та обґрунтування власної програми з оптимізації психологічного клімату в ІТ.....	80
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено соціально-психологічні чинники виникнення конфліктів у професійному середовищі ІТ-сфери. Розкрито теоретичні засади конфліктології, класифікації та механізми розвитку конфліктів. Висвітлено вплив стресу, емоційного вигорання та організаційного клімату на міжособистісну взаємодію в колективі. Проведено емпіричне дослідження психоемоційного стану працівників ІТ-компанії, виявлено особливості реагування на конфліктні ситуації та визначено ефективні стилі поведінки. Запропоновано психологічні засоби оптимізації командної взаємодії та зниження рівня конфліктності на робочому місці.

Перелік ключових слів:

1. психологічний клімат;
2. конфлікт;
3. ІТ-сфера;
4. професійний стрес;
5. емоційне вигорання;
6. поведінкові стратегії;
7. психодіагностика;
8. командна взаємодія.

ВСТУП

Сучасний світ характеризується безпрецедентною динамікою змін, що невпинно прискорюється. Глобальні трансформації, спричинені стрімким науково-технічним прогресом, зокрема розвитком штучного інтелекту, діджиталізацією та інноваційними біотехнологіями, а також економічні виклики та складні соціальні процеси, докорінно впливають на всі аспекти життя людини та суспільства. Ці зміни створюють нові, часто непередбачувані умови для професійної діяльності, висуваючи підвищені вимоги до здатності індивідів та колективів ефективно адаптуватися та функціонувати в умовах постійної невизначеності.

Особливо це стосується сфери інформаційних технологій (ІТ), яка є однією з найбільш динамічних і визначальних для сучасної економіки та соціального розвитку. ІТ-середовище відзначається надзвичайною інтенсивністю праці, необхідністю постійного оновлення знань та навичок, безперервним впровадженням інновацій, високим рівнем конкуренції, а також часто характеризується мультикультурним, територіально розподіленим характером команд. Робота в таких умовах вимагає від фахівців не лише глибокої професійної компетентності та технічної майстерності, а й значної психологічної стійкості, гнучкості мислення, розвинених навичок саморегуляції та ефективної міжособистісної взаємодії. Незважаючи на всі переваги, широкі можливості для самореалізації та високий рівень оплати праці, які надає ця галузь, її надзвичайна динамічність, високі когнітивні та емоційні навантаження, а також специфіка комунікації стають джерелом виникнення різноманітних конфліктів. Ці конфлікти можуть мати різні форми - від міжособистісних непорозумінь до системних розбіжностей у команді, суттєво впливаючи на продуктивність праці, психологічний клімат у колективі та загальне благополуччя співробітників.

У зв'язку з цим, у науковій спільноті протягом останніх років активно досліджуються питання, пов'язані з динамікою групової взаємодії, психологічними особливостями професійної діяльності в ІТ та чинниками, що впливають на ефективне функціонування колективів. Особлива увага

приділяється вивченню природи та механізмів виникнення конфліктів у професійних середовищах, а також пошуку ефективних шляхів їхнього запобігання та конструктивного вирішення. Розуміння соціально-психологічних чинників, що лежать в основі конфліктних ситуацій, є критично важливим для створення та підтримки сприятливого робочого простору, де інновації, креативність та ефективна співпраця можуть повноцінно процвітати. Це дозволяє не лише мінімізувати деструктивні наслідки нерозв'язаних конфліктів, але й використовувати їхній потенціал як імпульс для розвитку, вдосконалення комунікаційних процесів та зміцнення командної згуртованості. Актуальність дослідження посилюється потребою у розробці практичних рекомендацій та програм, спрямованих на оптимізацію психологічного клімату та підвищення адаптивності фахівців ІТ-сфери.

Останні роки характеризуються зростанням наукового інтересу до вивчення психологічного стану працівників у цифровому середовищі, зокрема в умовах інтенсивної комунікації, підвищеного когнітивного навантаження та віддаленої взаємодії. Актуальність теми підтверджується міждисциплінарними дослідженнями в галузі психології, менеджменту та охорони психічного здоров'я. Зокрема, у праці Шаїка і Індупаллі (Shaik і Indupalli, 2025) досліджується модель управління стресом у командах, які функціонують у режимі реального часу. Автори доводять, що своєчасне виявлення та реагування на ознаки перевантаження може значно знизити ризики вигорання та тривожності серед працівників цифрових компаній.

Інше вагоме дослідження запропоноване Бартоном, Ларсеном та ін. (Barton, Larsen et al., 2024), який розглядає психологічні виклики тривалої взаємодії в онлайн-середовищі. Зосереджуючись на концепції емоційного виснаження та необхідності програм підтримки, автор підтверджує, що стійкі міжособистісні зв'язки онлайн не менш важливі, ніж офлайн-взаємодія.

Крім того, у публікації Орен, Гюндогмуш та ін. (Oren, Gündoğmuş et al., 2024) розглядається ефективність методики EMDR (десенсибілізація та

репроцесінг рухами очей) для подолання наслідків професійного стресу. Цей підхід вже активно впроваджується в цифрове середовище, особливо для підтримки ІТ-фахівців, що працюють у високонапружених умовах.

Ці дослідження підкреслюють важливість системного підходу до психоемоційного благополуччя в цифрову епоху.

Об'єкт: конфлікти в ІТ-середовищі як наслідок впливу соціально-психологічних чинників.

Предмет дослідження: соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ-середовищі.

Мета дослідження: теоретично вивчити та емпірично дослідити соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ-середовищі.

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання:**

1. Проаналізувати наукову літературу з обраної тематики "Соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ-середовищі".
2. Розробити та провести імперичне дослідження.
3. Проаналізувати та проінтерпретувати отримані результати.
4. Розробка та обґрунтування власної програми з оптимізації психологічного клімату в ІТ.

У роботі використані такі **методи:**

1. Аналіз наукової літератури.
2. Психодіагностичне дослідження:

Були використані методики:

- соціодемографічний опитувальник;
 - анамнестичний опитувальник;
 - тест "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса;
 - п'ятифакторний опитувальник особистості ТІРІ (ТІРІ-Ukr);
 - Тест психологічної адаптації Роджерса і Даймонда;
 - Тест на стресогенність життя. Холмс і Раєн.
3. Математико-статистичний аналіз даних.
 4. Психологічне консультування.

РОЗДІЛ 1

ПРОБЛЕМА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТІВ В ІТ-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Феномен конфлікту в психологічній літературі

Поняття та сутність конфлікту в психології

Безумовно, у сучасній психологічній науці конфлікт трактується не лише як негативне соціальне явище, а як багатогранний психологічний процес, що має як деструктивний, так і конструктивний потенціал. Конфлікт виникає тоді, коли стикаються різні позиції, потреби, цінності або інтереси між індивідами, групами чи всередині особистості. Особливо важливим є усвідомлення, що конфлікт - це не просто сутичка, а певна форма взаємодії, яка часто виконує функцію "точки зростання" у міжособистісних або організаційних системах.

Крім того, у посібнику Лап'єра і Купера (Lapierre і Cooper, 2023) зазначено, що конфлікт слід розглядати як один із головних джерел стресу в робочому середовищі. Автори вказують на те, що конфліктна взаємодія - невід'ємна частина професійної діяльності, зокрема в динамічних та технологічно-насичених сферах, таких як ІТ. Водночас, конфлікт може стимулювати креативність, адаптацію та покращення процесів у разі його конструктивного подолання. На противагу цьому, українська дослідниця 'Психологічна сутність конфлікту як об'єкта' (Кириченко, 2022) звертає увагу на необхідність розрізнення понять "конфлікт" і "конфліктна ситуація". Перше позначає вже актуалізоване протистояння, тоді як друге - лише потенційне підґрунтя для його виникнення. Авторка також підкреслює роль індивідуально-психологічних характеристик особистості в сприйнятті та реагуванні на конфліктні події, що особливо важливо у професійному середовищі, де діють правила, ієрархії та очікування.

Суттєвим є також підхід Маєр (Maier, 2000), де конфлікт розглядається як процес, що має власну внутрішню логіку і динаміку. Маєр пропонує аналізувати не лише зміст суперечностей, а й контекст взаємодії, включаючи рівень довіри, наявність попереднього досвіду, баланс сил між

учасниками. Такий чином, такий підхід дозволяє побачити конфлікт не як "збій у системі", а як механізм адаптації й переосмислення стосунків у нових умовах. Насамперед, типологія конфліктів у психології є основою для аналізу їх механізмів, джерел та особливостей протікання. Певна річ, психологічна класифікація конфліктів дозволяє ефективніше діагностувати та управляти ними в різних сферах, включаючи робоче середовище. Згідно з Рахім (Rahim, 2023), основними типами конфліктів є міжособистісні, внутрішньоособистісні та міжгрупові. Вони різняться за джерелами напруги, проявами та стратегічними підходами до вирішення. Зокрема, особливу увагу автор приділяє конфліктам у професійному контексті, що виникають внаслідок розбіжностей у ролях, завданнях або стилях управління.

Крім традиційної класифікації, актуальним є крос-культурний підхід, який пропонують Мацуомото і Джуан (Matsumoto і Juang, 2016). Дослідники розглядають типи конфліктів як такі, що залежать не лише від індивідуальних рис, а й від культурних норм, цінностей і очікувань. Наприклад, у колективістичних культурах (Китай, Японія) внутрішні конфлікти часто пригнічуються задля гармонії, тоді як у індивідуалістичних (США, Велика Британія) міжособистісні конфлікти частіше озвучуються відкрито. Отже, це знання є особливо важливим у глобалізованому ІТ-середовищі з мультикультурними командами.

Практичний вимір типології конфліктів демонструє Гельмрайх і Меррітт (Helmreich і Merritt, 2017). Автори досліджують специфіку конфліктів у професіях з високим рівнем навантаження - ІТ, медицина, авіація. Зокрема, зазначається, що емоційне вигорання, інформаційна перенавантаженість та дефіцит підтримки сприяють формуванню конфліктів емоційного, когнітивного та рольового типу. У контексті ІТ-сфери особливо поширеними є конфлікти на ґрунті неоднозначного розподілу обов'язків та відмінностей у комунікаційних стилях. Крім того, типологізація конфліктів також дозволяє визначити не лише джерело напруги, а й потенційні шляхи її трансформації. Наприклад, рольові

конфлікти можуть бути вирішені шляхом чіткого розмежування обов'язків і очікувань, тоді як когнітивні конфлікти - через прозору комунікацію та взаємне уточнення цілей. В ІТ-командах конфлікти часто є гібридними, поєднуючи емоційні, когнітивні та структурні компоненти. Як підкреслюють Гельмрайх і Меррітт (Helmreich і Merritt, 2017), саме в умовах високої навантаженості та швидких змін професійна діагностика типу конфлікту дає змогу обрати найбільш адекватну стратегію реагування. Таким чином, класифікація конфліктів є не лише теоретичною побудовою, а й інструментом практичного застосування у сучасному робочому середовищі.

Очевидно, психологічні теорії конфлікту надають змогу глибше зрозуміти причини, динаміку та функції цього явища. Різні підходи фокусуються на окремих аспектах конфлікту: особистісних мотивах, когнітивних процесах, поведінкових патернах або соціальних взаємодіях. Наприклад, згідно з Джонсон і Джонсон (Johnson і Johnson, 2016), інтеракціоністський підхід підкреслює роль групової взаємодії та структурних умов, які впливають на виникнення конфліктів. Автори зазначають, що саме соціальна динаміка і міжособистісні зв'язки часто є тригерами напруги в колективі.

Інший важливий теоретичний напрям - когнітивна психологія, яка досліджує, як переконання, атрибуції та мислення впливають на сприйняття конфліктної ситуації. У підручнику Калат, Лау і Тонг (Kalat, Lau і Tong, 2020) пояснюється, що конфлікт може виникати через хибні уявлення про наміри іншої сторони або через відмінності в когнітивній схемі. Такі конфлікти часто мають приховану природу і розв'язуються шляхом уточнення смислів, усвідомлення упереджень та розвитку емпатії. На противагу цьому, психоаналітична концепція інтерпретує конфлікти як прояви внутрішніх суперечностей особистості, особливо між свідомим і несвідомим рівнями. Дослідник Фонагі (Fonagy, 2007) робить акцент на тому, що всі теорії - від Фрейда до гуманістів - розглядають конфлікт як неодмінний компонент розвитку особистості. У роботі представлено

систематизацію підходів: психоаналітичного, та поведінкового, що дозволяє сформуванню комплексного уявлення про походження конфліктів у різних умовах. Таким чином, об'єднання цих теорій дозволяє дослідити конфлікт як багаторівневий феномен, що включає як індивідуальні, так і соціальні механізми. У практиці роботи в ІТ-сфері це дає змогу враховувати не лише технічні чинники, а й особистісні характеристики співробітників, контекст комунікації, стиль управління та очікування всередині команд.

Більш того, застосування теоретичних моделей у реальному середовищі дозволяє краще розуміти не лише природу конфлікту, а й умови його уникнення чи розв'язання. У сфері ІТ, де взаємодія часто відбувається через цифрові канали, важливо враховувати когнітивні спотворення та бар'єри у спілкуванні. Наприклад, когнітивно-поведінкові моделі пропонують виявляти ірраціональні переконання, що спричиняють конфлікти, тоді як гуманістичний підхід наголошує на емпатії та особистісному зростанні. Системна інтеграція таких теорій є ключем до глибокого аналізу конфліктів у високотехнологічному і багаторівневому робочому середовищі, де постійно змінюються ролі, очікування і ресурси.

Безумовно, розуміння механізмів розвитку конфлікту має важливе значення як для теоретичного аналізу, так і для практичного управління ним. Конфлікт не виникає спонтанно, а проходить певні стадії: зародження, ескалація, пік, деескалація та вирішення або трансформація. Згідно з працею Дойча, Коулмана і Маркуса (Deutsch, Coleman і Marcus, 2019), кожен конфлікт має внутрішню логіку розвитку, яку можна моделювати. Автори наголошують, що конфлікт еволюціонує під впливом комунікації, емоцій, контексту та попереднього досвіду сторін. Порушення балансу інтересів або цінностей запускає цикл ескалації, що може бути перерваний лише за умови активного втручання. Дослідники Інъ, Ку, Лі та Ляо (Yin, Qu, Li & Liao, 2022) акцентує увагу на специфіці динаміки конфліктів у межах трудових колективів. Вони описують моделі переходу конфлікту з латентної форми в відкриту в залежності від лідерства, стилю керування та психологічного клімату в команді. Зокрема, особливо критичними

вважаються ті фази, де відсутній зворотній зв'язок і наростає взаємне ігнорування потреб учасників. Внаслідок цього, це створює умови для руйнування продуктивних зв'язків та втрати мотивації до співпраці.

У дослідженні Руссо, Ганеля, Альтнікеля та ван Беркела (Russo, Hanel, Altnickel & van Berkel, 2021) представлено емпіричну модель, яка вивчає психологічні чинники, що впливають на добробут і продуктивність ІТ-фахівців під час дистанційної роботи в умовах пандемії. Автори показують, що високий рівень стресу, тривожність, почуття самотності, а також зниження якості соціальних контактів можуть негативно впливати на психологічний стан працівників. Особливо це актуально для ІТ-сфери, де більшість взаємодій відбувається онлайн, що ускладнює підтримку ефективної комунікації в командах. У роботі також звертається увага на те, що зниження задоволення від спілкування з колегами, недостатня підтримка з боку керівництва та зростання відчуття ізоляції є суттєвими факторами, які можуть призводити до зниження мотивації та продуктивності. Отже, динаміка конфлікту є складним, але закономірним процесом. Вивчення стадій розвитку та умов ескалації дає змогу своєчасно діагностувати ризики і втручатися до того, як конфлікт перейде у руйнівну фазу. Це особливо важливо в колективах з високим професійним навантаженням та емоційною напругою, як у сфері інформаційних технологій.

Зважаючи на викладене вище, практична значущість цього знання полягає в тому, що виявлення фази, на якій перебуває конфлікт, дозволяє обрати найбільш ефективні інтервенції - від активного слухання і медіації до реорганізації командної структури. Зокрема, особливо актуально це в умовах проектної діяльності, характерної для ІТ-сектору, де часові обмеження та технічна невизначеність можуть прискорювати деструктивний розвиток конфлікту. Тому своєчасне виявлення тригерів, пов'язаних з емоційним станом учасників, і динамічна корекція стилів взаємодії є важливою умовою ефективного менеджменту.

Насамперед, один із ключових аспектів у вивченні конфліктів - це стратегії та стилі поведінки, які обирають учасники у ситуації протистояння. Ці стилі не лише відображають індивідуальні особливості особистості, але й визначають хід та результат конфлікту. Найбільш поширеною моделлю є Томаса і Кілманна (Thomas і Kilmann, 2008), що класифікує поведінку за двома параметрами: орієнтація на власні інтереси та співпраця з іншими. В результаті виокремлюють п'ять стилів: конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця і компроміс. Ця модель широко використовується в організаційній психології та HR. Крім того, інша праця Беррі і Хокер (Berry і Hocker, 2025) розширює розуміння стратегій, включаючи аспекти емоційної саморегуляції, ситуативного аналізу і впливу комунікативної компетентності. Автори зазначають, що ефективність стратегії залежить не лише від типу конфлікту, а й від контексту - наприклад, від структури влади, часових обмежень або попередніх стосунків.

У дослідженні Назарі і Садегі (Nazari і Sadeghi, 2022) проведено емпіричний аналіз домінуючих стратегій в організаціях ІТ-сфери. Певно, найчастіше працівники демонструють компромісний та унікальний стиль, тоді як співпраця вимагає високої емоційної зрілості і не завжди реалізується через обмеження часу або авторитарний менеджмент. Дослідниця також пропонує рекомендації для HR-фахівців щодо діагностики і корекції стилів поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях.

Загалом, стратегічна поведінка в конфлікті є важливим маркером соціальної компетентності та адаптивності особистості. У контексті ІТ-середовища, де робота часто базується на проектному підході та швидких змінах, вибір стилю впливає не лише на психологічний клімат, а й на ефективність командної взаємодії. У практичному вимірі важливо не лише розпізнавати власний стиль, а й навчитися адаптувати поведінку до контексту конфлікту. Зокрема, у командній роботі ІТ-сектору частіше вимагається стиль співпраці, що передбачає активне слухання, пошук win-

win рішень і чітку координацію дій. Проте, у ситуаціях обмеженого часу інколи необхідна конкуренція або компроміс. Саме тому, як стверджує Назарі і Садегі (Nazari i Sadeghi, 2022), діагностика переважаючих стилів серед співробітників дозволяє HR-менеджерам прогнозувати ризики та впроваджувати тренінгові програми для розвитку гнучкості поведінки в конфліктних ситуаціях. Це підвищує ефективність не лише окремих співробітників, а й команди загалом, знижуючи рівень напруженості та запобігаючи ескалації конфліктів.

1.2. Психологічні особливості діяльності в ІТ середовищі

1.2.1. Знаково-символічна діяльність як психологічна основа професії в ІТ

У сфері інформаційних технологій професійна діяльність все більше набуває ознак знаково-символічної роботи, що передбачає оперування не фізичними об'єктами, а абстрактними одиницями - символами, кодами, алгоритмами. ІТ-фахівець взаємодіє з інформаційними структурами, які мають значення лише в межах певної системи знаків, що робить його працю глибоко когнітивною та абстрактною за своєю природою. Саме ці особливості визначають психологічну складність такої діяльності та висувають до фахівця унікальні психологічні вимоги. Особливістю знаково-символічної праці є необхідність точного розуміння та інтерпретації складних структур, які можуть мати множинні рівні значень. Наприклад, у програмуванні один рядок коду може мати залежності від численних інших елементів системи. Як зазначають Сторі, Загалскі, Фільйо, Сінгер і Герман (Storey, Zagalsky, Filho, Singer i German, 2017), програмісти не лише створюють код, а й активно комунікують через нього з колегами - попередніми, поточними та майбутніми. Код у цьому випадку є своєрідною мовою міжособистісного взаєморозуміння в команді. Когнітивні навантаження, пов'язані з обробкою таких символічних структур, описані у дослідженні Фагерхольмом, Фельдерером та ін. (Fagerholm, Felderer et al., 2022). Автори підкреслюють, що інженер-програміст не лише виконує рутинні операції, а постійно вирішує завдання, пов'язані з високим рівнем

абстракції, дедукції та логічного мислення. Когнітивна складність програмування часто вимагає утримання великої кількості змінних у робочій пам'яті, швидкої інтеграції нової інформації в існуючий контекст. Крім того, така діяльність зазвичай носить індивідуалізований характер. Робота програміста, системного адміністратора чи аналітика часто відбувається ізольовано, без безпосередньої участі інших людей у процесі прийняття рішень. (Ткаченко, 2022) підкреслює, що цей індивідуалізм поєднується з високою відповідальністю, бо наслідки рішень можуть бути масштабними. Однією з ключових психологічних рис ІТ-фахівця є здатність самостійно контролювати якість і точність виконуваної роботи, при цьому підтримуючи високий рівень самозосередженості. Важливо також враховувати, що символічна діяльність ІТ-фахівців здійснюється в умовах високої інтелектуальної напруги та великої кількості абстрактних переходів. У такій професійній сфері зростає ризик помилок, оскільки навіть одна помилка в коді може призвести до серйозних наслідків. Це вимагає від працівників надзвичайної зосередженості, уваги до деталей та здатності утримувати складні когнітивні структури в межах свідомого контролю. Отже, знаково-символічна діяльність в ІТ - це особливий вид професійної праці, що базується на когнітивному опрацюванні абстрактної інформації, вимагає високої уваги, самоконтролю, здатності до символічного мислення та індивідуальної відповідальності. Її психологічне навантаження суттєво відрізняється від фізичних чи рутинних професій, а отже, потребує окремого дослідження, оцінки та психопрофілактики. Такий формат діяльності накладає і специфічні вимоги до особистісного профілю фахівця. Йдеться не лише про високий рівень технічної компетентності, а й про психологічну витривалість, стресостійкість та здатність до тривалої самостійної роботи без зовнішньої підтримки. У контексті знаково-символічної діяльності важливим також є розвиток метапізнання - вміння рефлексувати власний процес мислення, вчасно помічати помилки або когнітивні викривлення в логіці побудови систем. Це дає змогу не лише ефективніше виконувати робочі завдання, а й підтримувати внутрішній

баланс у динамічному середовищі змін. Враховуючи швидкий розвиток технологій, особливо важливо навчати майбутніх ІТ-фахівців принципам саморегуляції та навичкам обробки інформації в умовах невизначеності. Саме ці компетенції дозволяють залишатися ефективним у середовищі постійних змін, де нові символічні системи з'являються майже щодня. Роль психології в підготовці таких фахівців є визначальною, адже вона дозволяє краще зрозуміти, як функціонує розум у межах складної знаково-символічної діяльності.

У професійній діяльності ІТ-фахівців психологічне навантаження є одним із ключових викликів, що пов'язаний з інтенсивною когнітивною роботою. Сфера інформаційних технологій вимагає постійної обробки великих обсягів інформації, розв'язання складних логічних задач, концентрації на деталях і швидкого прийняття рішень. Така форма роботи вимагає від працівника не лише високої кваліфікації, а й стабільної здатності підтримувати увагу, саморегулювати зусилля та працювати під тиском високих когнітивних навантажень.

Деба і Рао (Deb і Rao, 2020) доводять, що програмування вимагає виняткової стійкої уваги. У ході експерименту було встановлено, що навіть невеликі відволікання знижують ефективність розуміння коду і збільшують час на виконання завдань. Автори підкреслюють, що увага програміста функціонує на межі ресурсів, особливо під час читання чужого коду, дебагінгу або роботи зі складними структурами. Постійна необхідність зберігати контекст і дотримуватись логічної послідовності дій виснажує когнітивні резерви навіть у досвідчених фахівців. З іншого боку, Радван, Барнс та ін. (Radwan і Barnes et al., 2022) у своєму систематичному огляді підкреслюють, що для офісних працівників, діяльність яких передбачає високу розумову залученість, характерним є поступове зниження продуктивності впродовж робочого дня. Особливо це помітно після тривалих періодів безперервної когнітивної активності. Автори наводять дані, які свідчать, що без регулярних мікропауз працівники швидше втомлюються, що може призводити до фізичного та психічного

виснаження. У дослідженні наголошується на користі коротких активних перерв (тривалістю до 10 хвилин), які не лише покращують самопочуття, а й сприяють збереженню концентрації та зниженню ризику розвитку професійного вигорання. Такий підхід розглядається як важливий елемент психогігієни в умовах інтенсивної розумової праці.

Особливо небезпечною є багатозадачність. Шакері Госсейн Абад і Карраса та ін. (Shakeri Hossein Abad, Karras et al., 2018) аналізують ефекти постійного перемикавання між завданнями. Виявлено, що часті переходи між контекстами призводять до когнітивного перевантаження, погіршення пам'яті, дратівливості та частішого припущення помилок. Такі стани негативно впливають як на якість роботи, так і на емоційний стан спеціаліста. Особливо вразливими є молоді працівники, які намагаються довести свою продуктивність, погоджуючись на паралельні задачі навіть без належної оцінки навантаження. Психологічне навантаження посилюється також емоційними факторами, такими як дедлайни, вимоги замовників, проблеми інтеграції з іншими учасниками проєкту. У таких умовах працівнику необхідно не лише зберігати високу точність, а й швидко адаптуватися до нових вимог. Це викликає зростання рівня тривожності, що, в свою чергу, негативно впливає на когнітивні процеси. Психологи зазначають, що в умовах хронічного стресу погіршується пам'ять, сповільнюється обробка інформації, і навіть змінюється характер прийняття рішень - з аналітичного на імпульсивний. Саме тому питання саморегуляції та відновлення ресурсів набуває критичного значення.

Ефективними підходами до зниження навантаження в ІТ-сфері вважаються застосування тайм-менеджменту, встановлення чітких меж між роботою та особистим життям, а також використання методів мікровідпочинку: короткі перерви, зміна виду діяльності, фізичні вправи. У дослідженнях доведено, що вже після 5-10 хвилин перерви спостерігається покращення уваги та зниження емоційної втоми. Також важливо створювати сприятливе психологічне середовище в команді, де працівники

можуть обговорювати труднощі, отримувати підтримку і працювати з відчуттям безпеки.

У підсумку, психологічне навантаження в ІТ-сфері має багатовимірну природу. Воно охоплює не лише суто когнітивні вимоги, а й емоційні аспекти, соціальні очікування, стратегії саморегуляції. Для збереження психологічного добробуту ІТ-фахівців необхідно не лише вивчати специфіку їхньої праці, а й активно впроваджувати практики зниження когнітивного та емоційного навантаження в організаційну культуру. Крім технічних і організаційних заходів, важливу роль у зниженні психологічного навантаження відіграють індивідуальні психологічні ресурси особистості. Йдеться про рівень самосвідомості, емоційну зрілість, мотиваційну стійкість та здатність до саморефлексії. Працівники, які вміють розпізнавати власні стани і коригувати поведінку відповідно до внутрішніх сигналів втоми або стресу, краще справляються з напруженими ситуаціями. Тому актуальним стає впровадження тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, усвідомленості (mindfulness), а також психоедукаційних програм на тему когнітивного виснаження.

Особливу увагу варто приділити також формуванню корпоративної культури, в якій нормалізуються розмови про перенавантаження, стрес, потребу у відпочинку. Якщо компанія підтримує ментальне здоров'я своїх працівників, то це не тільки підвищує задоволеність роботою, а й знижує плинність кадрів і покращує командну взаємодію. Результати досліджень показують, що працівники, які мають можливість обговорити труднощі з колегами чи керівництвом, менш схильні до вигоряння і демонструють кращі результати в довготривалій перспективі. Зважаючи на виклики ІТ-сфери, впровадження превентивних психологічних стратегій є не розкішшю, а необхідністю. Регулярна діагностика рівня стресу, контроль когнітивного навантаження, обговорення меж професійної витривалості і формування звичок відновлення ресурсів - усе це створює підґрунтя для збереження ефективності праці без шкоди для здоров'я. Саме такий підхід

дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління психологічним станом фахівців у сфері високих технологій.

Професійна діяльність в ІТ-сфері супроводжується низкою психоемоційних ризиків, які значною мірою впливають на ефективність роботи та добробут фахівця. Постійне перебування у високостресовому середовищі, необхідність швидко реагувати на зміни, виконання завдань у стислий термін, а також довготривала когнітивна напруга створюють умови для розвитку емоційного виснаження, хронічного стресу та тривожних станів. Особливої уваги набуває проблема емоційного вигорання, яке стає дедалі поширенішим серед ІТ-працівників.

Масlach і Лайтер (Maslach і Leiter, 2016) визначають емоційне вигорання як поєднання емоційної втоми, деперсоналізації та зниження особистих досягнень. Дослідники підкреслюють, що головними чинниками розвитку вигорання є хронічне емоційне виснаження, надмірне навантаження, недостатня підтримка в колективі та тривала психологічна напруга. В контексті цифрового середовища та високих вимог до працівників, особливо в ІТ-сфері, постійна необхідність бути на зв'язку та відсутність відновлення можуть призводити до зниження ефективності, відчуття безсилля і навіть до розвитку депресивних станів. Автори наголошують, що без цілеспрямованих інтервенцій, таких як змінені умови праці чи підтримка ментального здоров'я, наслідки вигорання можуть мати серйозний вплив як на особистість, так і на професійне середовище. Дослідження Бакеро і Хейрі та ін. (Baquero, Khairy et al., 2025) розкриває особливості впливу стресових чинників на працівників через призму їхньої психологічної гнучкості, яка фактично є формою саморегуляції. Автори наголошують, що співробітники, які здатні краще адаптуватися до змін і володіють розвиненими механізмами подолання труднощів, рідше відчують психологічне виснаження та мають меншу схильність до звільнення. При цьому велике значення має організаційне середовище - зокрема підтримка з боку керівництва та корпоративна культура - що може як пом'якшувати, так і посилювати вплив зовнішніх стресорів. Отримані

результати є актуальними в контексті сучасної нестабільної трудової ситуації, особливо у сферах, де переважає гнучка зайнятість і високий рівень професійного навантаження.

Костін і Роман та ін. (Costin, Roman et al., 2023) У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання ментального здоров'я працівників, які виконують професійні обов'язки дистанційно. Як зазначають дослідники, тривала робота в ізоляції, зменшення живого спілкування з колегами та розмиті межі між роботою і особистим життям стають основними факторами психологічного виснаження. При відсутності чіткого розподілу часу працівники схильні працювати понаднормово, що знижує їх емоційні ресурси та створює ризик розвитку професійного вигорання. Особливо вразливими є ті спеціалісти, які мають підвищене почуття відповідальності, залучені до критичних процесів і відчувають постійний тиск щодо результатів. Важливо зазначити, що порушення балансу між роботою та особистим життям - це ще один чинник, який негативно впливає на емоційний стан працівників. У багатьох випадках працівники змушені відповідати на повідомлення у позаробочий час, працювати пізно ввечері або навіть під час відпустки. Такий режим призводить до хронічної втоми, погіршення сну та зниження загального життєвого задоволення. Психологи наголошують, що втрата внутрішньої мотивації, емоційне виснаження, а також цинічне ставлення до професійної діяльності є характерними проявами синдрому вигорання, і за відсутності своєчасного реагування можуть спричинити тривале психічне виснаження.

Отже, для запобігання психоемоційним ризикам необхідно впроваджувати комплексні стратегії. Вони мають включати організаційні інструменти (гнучкий графік, психологічна підтримка, командна взаємодія) та індивідуальні (усвідомленість, контроль навантаження, навички відновлення). Лише інтегрований підхід дозволить забезпечити високу професійну ефективність без шкоди для психічного здоров'я. З огляду на це, великого значення набуває профілактика психоемоційного виснаження ще до моменту його прояву. До ефективних заходів належать регулярні

тренінги з керування стресом, психоедукація щодо ознак тривожності та вигорання, а також створення умов для психологічного розвантаження - наприклад, менторські зустрічі, індивідуальні консультації з психологом, тимбілдинги. У деяких компаніях застосовуються практики 'емоційної перевірки', коли працівники мають можливість щотижня оцінити свій психоемоційний стан і обговорити його з фахівцем. Це дозволяє вчасно помітити перші ознаки дезадаптації та вжити відповідних заходів.

Ще одним напрямком роботи є розвиток навичок емоційної саморегуляції. Працівникам ІТ-сфери важливо навчитися ефективно долати фрустрацію, пов'язану з технічними збоями, несподіваними змінами або неочікуваною критикою. Тренінги з розвитку емоційного інтелекту, техніки дихання, вправи на релаксацію можуть значно покращити загальну психоемоційну витривалість. Зрештою, організації, що системно підходять до питань ментального здоров'я, отримують від цього не лише задоволених працівників, а й вищу якість роботи, зниження плинності кадрів і зменшення втрат часу через тимчасову непрацездатність. Таким чином, психоемоційні наслідки в ІТ-сфері мають комплексний характер. Вони поєднують у собі індивідуальні вразливості, умови праці, організаційні чинники та специфіку завдань. Профілактика, раннє виявлення та комплексна підтримка є ключовими елементами збереження не лише психологічного здоров'я фахівців, а й стабільної роботи ІТ-команд.

1.3. Соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ-середовищі

Під час вивчення літератури було визначено сім основних чинників, що можуть викликати конфлікти в ІТ-середовищі. Серед них особистісні чинники, стресогенні чинники, міжособистісна комунікація і клімат, а також організаційні чинники, групова динаміка, соціально-економічні обставини та професійне вигорання. Передусім, для подальшого дослідження обрано три найважливіші групи чинників: особистісні, стресогенні та міжособистісні. Зокрема, серед особистісних чинників основну увагу приділено соціально-психологічній адаптивності як важливому фактору конфліктів в ІТ-середовищі.

Соціально-психологічна адаптивність

Соціально-психологічна адаптивність - це процес, завдяки якому людина може успішно працювати в динамічному середовищі ІТ-компаній, реагуючи на зміни і вимоги. Насамперед, в ІТ-сфері особливо важливо враховувати такі чинники, як швидкі технологічні зміни, висока конкуренція і складна взаємодія в командах. Серед особистісних чинників адаптивності виділяють здатність до емоційної стійкості, ефективної комунікації та саморозвитку.

Дослідження (Голюк і Слатвінська, 2024) показали, що працівники з високим рівнем емоційної стійкості та відкритістю до нового краще справляються зі змінами і працюють ефективніше. Крім того, вміння будувати хороші відносини в команді допомагає знижувати рівень стресу і конфліктів. Міжкультурна адаптація також є важливою складовою в міжнародних ІТ-командах. Дослідження (Козубовська і Марусинець, 2024) вказують, що культурні відмінності можуть створювати бар'єри у спілкуванні, що ускладнює співпрацю. Таким чином, автори підкреслюють важливість розвитку толерантності та розуміння різних культур. Водночас, на важливість лідерства у мультикультурних командах звернули увагу (Скочинець і Мандибур, 2023). Лідери, які підтримують різноманіття і включення, допомагають командам краще співпрацювати і зменшувати рівень напруги. Тренінги з міжкультурної комунікації також сприяють поліпшенню роботи в командах, де учасники мають різний культурний досвід.

Проведення тренінгів дає позитивні результати: працівники стають більш емпатійними, краще враховують особливості інших і ефективніше працюють у багатонаціональних колективах. Внаслідок, розвиток таких навичок дозволяє створити здорове робоче середовище, де знижується рівень конфліктів і підвищується продуктивність.

Далі, розвиток емоційного інтелекту і рефлексії також є важливими для адаптивності. За даними (Левус і Підбуцька, 2022), емоційний інтелект допомагає краще розуміти себе й інших, що сприяє гармонійній взаємодії в

командах. Крім того, високий рівень рефлексії допомагає працівникам адаптуватися до змін і працювати більш ефективно в складних умовах. Комунікативні навички також відіграють ключову роль. Вміння конструктивно спілкуватися допомагає запобігати конфліктам і забезпечує продуктивну командну роботу. Отже, чітке спілкування сприяє злагодженій роботі й кращому розумінню між колегами. Крім того, міжкультурна комунікація потребує врахування відмінностей у спільній роботі. Дослідження показали, що культурні бар'єри можуть уповільнювати командну роботу, тому важливо навчати команди методам взаєморозуміння.

Узагальнюючи, можна сказати, що соціально-психологічна адаптивність включає особистісні якості (емоційну стійкість, рефлексію, комунікативні навички) і групові компетенції (культурну толерантність, взаємопідтримку). Вона допомагає зменшувати конфлікти, підвищувати продуктивність і зміцнювати стійкість працівників у стресових умовах ІТ-середовища.

Робоче середовище в ІТ-компаніях, яке включає використання сучасних технологій, високі вимоги і швидкі зміни, ставить перед працівниками нові виклики. Часті дедлайни і багатозадачність створюють емоційне напруження, що вимагає високого рівня адаптивності. Відтак, за даними (Ірхін, 2024), постійне психічне навантаження знижує адаптивність працівників, підвищує ризик конфліктів і професійного вигорання. Він наголошує на важливості підтримки через коучинг, тренінги зі стрес-менеджменту та програми ментального здоров'я. Крім того, Петренко І. В. підкреслює значення організаційної підтримки, зокрема ролі керівників у створенні сприятливого клімату. Доведено, що емпатичне ставлення з боку керівників і чіткі правила роботи знижують стрес і покращують командну взаємодію. Водночас, особистісні характеристики, такі як екстраверсія, стресостійкість і відкритість до нового, також сильно впливають на адаптивність. За дослідженням (Єфімова, 2023), такі працівники краще

інтегруються в команди, витримують високі темпи роботи і активно розвиваються.

Нарешті, успішна адаптація також пов'язана зі здатністю вирішувати конфлікти. (Борозенцев, 2021). зазначає, що розвиток навичок конструктивного вирішення конфліктів підвищує адаптивність і зменшує рівень стресу.

Отже, соціально-психологічна адаптивність залежить як від особистих якостей працівника, так і від організаційного середовища. Її розвиток потребує цілеспрямованої підтримки через тренінги, навчальні програми і турботу про психологічний клімат у команді.

Стресогенні чинники

Передусім, розгляньмо особисті життєві події.

У контексті ІТ-середовища, де особиста емоційна стабільність часто співіснує з високими вимогами до професійної продуктивності, особисті події - як-то втрата близької людини, зміна місця проживання або досвід міграції - можуть стати потужним стресогенним чинником. Як свідчать емпіричні дослідження, працівники, що зазнали особистих криз або втрат, часто демонструють емоційну вразливість, а їхня комунікативна поведінка стає обтяженою елементами фрустрації й самозаглиблення. Зокрема, Акінгбола, Севінч та ін. (Akingbola, Sevinç et al., 2023) наголошує, що міграційні травми, поєднані з необхідністю виконувати емоційну працю в клієнтському сервісі, призводять до пригнічення та конфліктів. Зважаючи на викладене вище, варто виокремити цю категорію чинників як одну з ключових у виникненні конфліктних ситуацій на роботі, особливо в багатозадачних середовищах.

Професійні зміни

Згідно з дослідженням Джорджа, Віттмана та ін. (George, Wittmann et al., 2022), такі зміни часто супроводжуються невизначеністю професійної ідентичності, що, у свою чергу, провокує рольовий конфлікт і емоційний супротив до нових очікувань. Отже, проаналізувати це явище слід не лише через призму організаційної адаптації, а й як соціально-психологічний

чинник, що підвищує ризик виникнення міжособистісних конфліктів. Водночас роль лідера часто залишається нечітко структурованою, що лише посилює інституційну напругу.

Фінансові труднощі

Після того як було встановлено вплив індивідуальних подій і професійних трансформацій, доцільно розглянути роль фінансових труднощів як джерела хронічного стресу. В умовах ІТ-сектору, навіть попри відносну стабільність, суб'єктивне відчуття нестачі ресурсів чи нереалістичні КРІ формують ґрунт для тривожності й емоційного вигорання. У роботі Фулаеджах (Fulaedzah, 2022) зазначено, що високі вимоги до навантаження, жорсткий контроль, відсутність належної винагороди та постійний міжособистісний тиск провокують психоемоційне виснаження працівників контакт-центрів і сприяють формуванню конфліктних моделей поведінки. Авторка підкреслює, що відсутність підтримки й справедливої винагороди значно знижує професійне благополуччя і толерантність у командній взаємодії.

Соціальні зміни

Дослідження Ядави і Мадхукари (Yadav і Madhukar, 2024) розглядає соціальні ризики дистанційної праці, зокрема посилення ізольованості, емоційного відчуження та труднощів у побудові командної взаємодії. Автори зазначають, що брак неформального спілкування та відсутність живого контакту можуть знижувати емоційну залученість і формувати стан відстороненості. Це особливо актуально для ІТ-фахівців, які працюють у повністю віддаленому форматі. З огляду на це, дослідження підкреслює потребу подальшого аналізу впливу work-life балансу на психологічне благополуччя працівників та потенційну конфліктогенність у командах.

Проблеми здоров'я

Наступним чинником є погіршення психосоматичного стану, викликане умовами праці. Зокрема, в ІТ-сфері тривала робота в офісах open-space, багатогодинне перебування в шумному середовищі, відсутність особистого простору спричиняють не лише фізичну втому, але й когнітивне

перевантаження. Як показано у Кандідо, Годжера та ін. (Candido, Gocer et al., 2021), типовими наслідками є зниження концентрації, зростання дискомфорту та втоми, що потенційно може призводити до підвищеної дратівливості та мікроконфліктів. Отже, проблеми зі здоров'ям не тільки погіршують якість життя працівника, а й можуть виступати тригером конфліктів у колективі. Охарактеризувати ці процеси важливо через призму комплексної оцінки мікроклімату робочого середовища.

Правові труднощі

Нарешті, окремим джерелом стресу виступають правові бар'єри, пов'язані з невизначеністю функціональних обов'язків, розмитістю регламентів та недосконалістю внутрішніх політик. У звіті Всесвітньої митної організації (World Customs Organization, 2022) наголошено, що неузгодженість процедур, складність впровадження інновацій та обмеження юридичних повноважень митних органів створюють додаткове навантаження та адміністративну напругу. Такі фактори можуть ускладнювати взаємодію між структурами, особливо в умовах децентралізованого управління, яке часто посилює правову невизначеність. Ці спостереження можна екстраполювати на ІТ-сферу, де технологічні зміни нерідко випереджають правове регулювання.

Міжособистісна комунікація та психологічний клімат

Міжособистісна комунікація у сфері глобальної розробки програмного забезпечення (Global Software Development, GSD) виступає ключовим елементом ефективності командної взаємодії. Визначити значення цієї комунікації в ІТ-командах означає дослідити не лише технічні аспекти обміну інформацією, а й охарактеризувати психологічні детермінанти сприйняття, довіри та згуртованості в умовах розподілених середовищ. У дослідженні Степаненка (Stepanenko, 2022) було висвітлено нові підходи дослідників до комунікації в ІТ-командах, де виявлено, що формування ефективної взаємодії можливе лише за умови наявності командної довіри, відкритості у прийнятті рішень та узгоджених цінностей. На етапі формування команди, відповідно до моделі побудови команд, описаної

автором, комунікативні труднощі часто виникають на фазі storming - коли члени команди стикаються з невизначеністю ролей і відсутністю конструктивного зворотного зв'язку. Саме тут важливо з'ясувати потенціал ефективної взаємодії не лише через чіткі регламенти, але й через особистісну емпатію, готовність почути іншого та гнучкість у реагуванні на конфліктні ситуації.

Психологічний клімат, у свою чергу, формується як результат стійких міжособистісних зв'язків, спільної мотивації та усвідомленого лідерства, що підтримує командну когезію. У дослідженні стверджується, що продуктивний психологічний клімат базується на таких чинниках, як спільне бачення цілей, відчуття рівності в розподілі ролей, а також наявність психологічної безпеки - атмосфери, в якій кожен член команди може відкрито висловлювати думку без страху бути засудженим або ігнорованим Степаненко (Stepanenko, 2022).

Окреслити недосліджені аспекти проблеми дозволяє акцент на розподілених командах, де втрата неформальної взаємодії через дистанційні формати (зокрема, асинхронну комунікацію) призводить до деіндивідуалізації сприйняття колег і зниження рівня командної когезії. Автором вказано, що в таких умовах особливо важливим є розуміння культурної специфіки, різних стилів лідерства та адаптація каналів комунікації до емоційної чутливості учасників команди. Показати значення психологічного клімату автор пропонує через впровадження системи зворотного зв'язку, прозорих механізмів прийняття рішень і регулярного аналізу командної ефективності на рівні взаємодії, а не лише виконання завдань. Таким чином, міжособистісна комунікація та психологічний клімат виступають не лише факторами адаптації, а й запобігання міжособистісним конфліктам в ІТ-командах.

Особистісний чинник: адаптивність

У роботі Ван і Чіу (Wang і Chiu, 2024) було досліджено, що адаптація працівників - це багатовимірний процес. Він включає взаємодію особистісних ресурсів з вимогами середовища. Зокрема, були Виділені

важливі характеристики: емоційна стійкість, когнітивна гнучкість і здатність до саморефлексії. Саме вони визначають здатність до успішної адаптації в динамічних умовах. Емоційна стійкість допомагає людині контролювати емоції під час стресу. Безумовно, у сфері ІТ це надзвичайно важливо, адже працівники щодня стикаються з жорсткими дедлайнами, складними проєктами і високими очікуваннями. Крім того, когнітивна гнучкість дозволяє швидко перебудовувати свою роботу відповідно до змін, як-от нових технологій чи методів. Водночас, саморефлексія допомагає розуміти свої сильні й слабкі сторони, що сприяє кращій адаптації.

Отже, недостатність цих характеристик призводить до дезадаптації. Працівники, які не можуть справлятися зі стресами, мають труднощі в командній роботі, що підвищує ризик конфліктів. Зокрема, низька емоційна стійкість робить працівників вразливими до критики й посилює напруження в колективі.

Таким чином, для ІТ-команд розвиток цих рис має особливе значення. Висока емоційна стійкість допомагає уникати конфліктів, когнітивна гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни, а саморефлексія сприяє кращій командній взаємодії. Безперечно, це критичні фактори успіху в середовищі, де все змінюється дуже швидко. Підсумовуючи, особистісні характеристики напряду впливають на рівень конфліктів та командну продуктивність у сфері ІТ.

Групові чинники

Крім того, групові процеси також суттєво впливають на адаптивність працівників. Динаміка роботи команди залежить не тільки від особистісних якостей, а й від того, як учасники взаємодіють між собою. Передусім, це важливо у складних умовах з жорсткими дедлайнами, міжкультурними різницями та технологічними змінами. Для того, щоб краще зрозуміти, як несвідомі процеси впливають на взаємодію всередині команди, доцільно використання ідей Біона. Наприклад, деякі учасники можуть несвідомо ухилятися від відповідальності або, навпаки, домінувати над іншими, що негативно впливає на групову згуртованість.

У роботі Фітцпатрика (Fitzpatrick, 2024) було Показано, як гнучке робоче середовище може сприяти емоційному утриманню працівників. Agile-практики, як-от регулярні зустрічі й рефлексії, створюють простір для обговорення проблем та емоцій. Внаслідок цього, це знижує рівень напруги й сприяє відкритій комунікації.

Звичайно, в ІТ-командах гнучкість має особливу цінність. Вона дозволяє краще справлятися з невизначеністю та підтримувати емоційну стабільність навіть у стресових умовах. Крім того, важливу роль відіграють також чітке розподілення ролей та регулярний зворотний зв'язок, які допомагають уникати хаосу і підтримувати довіру всередині команди. Отже, такі інструменти, як-от “stand-up” зустрічі або ретроспективи, працюють як емоційні “контейнери”. Вони дозволяють працівникам відкрито ділитися як позитивними результатами, так і труднощами, що значно покращує групову динаміку. Водночас, гнучкість також підтримує баланс між індивідуальними потребами і командними цілями. Наприклад, можливість працювати у форматі remote або hybrid допомагає працівникам краще управляти власним часом і зменшувати стрес.

Узагальнюючи сказане, гнучкі методи роботи і підтримка емоційного утримання допомагають створити стійкі, згуртовані команди в ІТ-середовищі.

Несвідомі установки груп

Розгляньмо главу Лонг (Long, 2023), де проаналізовано несвідомі групові установки за Біоном: залежність, боротьба і уникнення. Вони формують поведінку колективу й можуть або сприяти адаптації, або гальмувати її.

По-перше, залежність проявляється тоді, коли працівники чекають рішень від лідера замість самостійних дій. Відтак, це уповільнює адаптаційні процеси.

По-друге, боротьба виявляється через конфлікти і прагнення до домінування, що підвищує напруженість. По-третє, уникнення

проявляється через відсутність відповідальності за спільну роботу, що шкодить згуртованості.

Тому, для боротьби з цими несвідомими процесами корисними є тренінги групової свідомості. Вони допомагають працівникам усвідомлювати свої емоційні реакції та їхній вплив на колектив. Крім того, регулярні воркшопи, спрямовані на розвиток емпатії, самосвідомості та емоційної регуляції, допомагають краще керувати груповою динамікою. Безумовно, важливо також впроваджувати практики відкритого зворотного зв'язку. Це дозволяє вчасно виявляти приховані напруги й допомагає командам залишатися згуртованими. Таким чином, підтримка здорової взаємодії між особистими і груповими процесами є основою для успішної адаптації працівників у IT-командах.

Стресогенність як чинник

Особисті життєві події

Передусім, у роботі Акінгбола, Севінч та ін. (Akingbola, Sevinç et al., 2023) було визначено, що вплив особистих криз дозволяє краще зрозуміти зв'язок між життєвими подіями й конфліктною поведінкою в колективах. Особисті трагедії чи життєві переломи впливають на емоційну стабільність працівників, внаслідок чого погіршується їхня здатність до ефективної комунікації. Для того, щоб дослідити цей вплив, слід окреслити специфіку реакцій на інтерперсональні тригери, які можуть призводити до ескалації напруги в IT-команді. Таким чином, накопичення невиражених емоцій унаслідок цих подій часто перетворюється на мікроконфлікти, які розгортаються у вигляді прихованого опору чи іронії.

Рібейро (Ribeiro, 2025) висвітлює нові підходи до вивчення професійної невизначеності, пов'язаної з командною, технологічною та ролевою нестабільністю. Зокрема, такі зміни часто супроводжуються фрустрацією, страхом втрати контролю й оборонною поведінкою, які знижують здатність до ефективної командної взаємодії. Автор доводить, що емоційне виснаження і цинізм мають позитивну кореляцію з цими формами

нестабільності, особливо в умовах відсутності чіткої системи підтримки або менторства в команді.

Фінансові труднощі

У дослідженні Пфіффера (Pfiffner, 2018) розкрито, що нестача організаційних ресурсів, зокрема бюджетних, виступає значущим стресогенним фактором, що впливає на внутрішню динаміку в командах. Автор наголошує, що в умовах фінансового тиску посилюється рольовий конфлікт між професійною та управлінською ідентичністю, що може зумовити міжособистісну напругу та зниження готовності до співпраці. Такий тиск здатен підірвати терпимість до помилок колег, спричинити пасивне протистояння або приховану недовіру. У цьому контексті важливою є наявність соціальної підтримки та чіткого лідерського посередництва, адже керівник може відігравати роль буфера, що знижує емоційне напруження в умовах економічної невизначеності. Без належного реагування організаційна напруга може проявитися через конфлікти з приводу другорядних питань, які лише маскують глибші проблеми взаємодії.

Соціальні зміни

Водночас, Абрамовіц (Abramowitz, 2010) досліджує основні передумови соціальної дезорганізації, що виникає внаслідок змін у структурі команди або трансформації організаційної культури контакт-центрів. Автор показує, що такі зміни можуть призводити до відчуження працівників, втрати ними відчуття стабільності та розуміння своєї ролі. Внаслідок цього формується пасивна опозиція - приховане невдоволення чи внутрішній опір, що часто проявляється у зниженні залученості або відкритому саботажі. Це особливо характерно у випадках, коли нові цінності або очікування організації суперечать попередньому досвіду працівників. Такий дисбаланс породжує дезорієнтацію, емоційний дискомфорт і міжособистісну напругу в команді..

Проблеми здоров'я

Джеймс, Дельфаббро та ін. (James, Delfabbro et al., 2021) у своєму систематичному огляді охарактеризували, як зниження когнітивного ресурсу, спричинене постійним перевантаженням або несприятливими умовами праці в офісах відкритого типу, веде до зниження емоційної стійкості. Як наслідок, це підвищує чутливість до зовнішніх тригерів і може стати каталізатором конфліктів навіть у нейтральних ситуаціях. Отже, усвідомлення важливості цих висновків є необхідним для адаптації робочого середовища до психофізіологічних потреб ІТ-працівників. Підвищення рівня добробуту працівників безпосередньо корелює зі зниженням імпульсивних реакцій у професійному контексті.

Юридичні труднощі

На закінчення, у роботі Гауелла і Потгітера (Howell і Potgieter, 2021) було проаналізовано юридичну невизначеність як фактор, що унеможлиблює ефективне врегулювання конфліктів у децентралізованих цифрових середовищах. Автори підкреслюють, що в ІТ-секторі, особливо в системах на основі блокчейну, нечіткість ролей, відсутність прозорих процедур вирішення спорів і слабе правове регулювання призводять до формування конфліктогенних ситуацій. У децентралізованих структурах, де немає традиційних інституцій відповідальності, накопичується недовіра, поширюється оборонна поведінка, а повторювані суперечності сприймаються як системна несправедливість. Це, своєю чергою, підвищує ризик емоційної ескалації у критичних ситуаціях.

Міжособистісна комунікація і клімат як чинник

Передусім, міжособистісна комунікація та психологічний клімат у ІТ-командах не тільки впливають на загальний мікросоціальний фон, а й виступають безпосереднім чинником конфліктної поведінки. Згідно з аналізом Степаненко (Stepanenko, 2022), було окреслено понятійний апарат групової взаємодії, у якому комунікативні розриви та емоційна дезадаптація є тригерами агресивних реакцій. Зокрема, недовіра між членами команди, відсутність зворотного зв'язку та обмежене визнання професійного внеску стають джерелами фрустрації та ескалації напруги. В результаті, такі

чинники можуть призвести до хронічного конфлікту, що формує токсичне середовище та знижує залученість працівників.

По-перше, у дослідженні продемонстровано, що Проаналізувати рівень емоційної згуртованості дозволяє оцінити готовність команди до конструктивного реагування на міжособистісні проблеми. Якщо емоційна підтримка з боку колег є недостатньою або нерівномірною, то працівники вдаються до захисних стратегій, зокрема пасивної агресії або уникнення відповідальності. Тому, дослідити динаміку психологічного клімату є важливим для розуміння його як фону, що або пом'якшує, або підсилює напруження в команді. Внаслідок цього, клімат, що не підтримує потребу в афіліації, значно підвищує ризик формування коаліцій і маргіналізації окремих членів команди.

По-друге, Висвітлення нових підходів дослідників до питання невербальної комунікації в умовах цифрової взаємодії дозволяє глибше зрозуміти витoki конфліктної поведінки. Відсутність зорового контакту, інтонації, жестикуляції у спілкуванні через чати або відеозв'язок створює сприятливі умови для хибних інтерпретацій намірів співрозмовників. В результаті, це веде до виникнення когнітивних спотворень, зокрема упередженого тлумачення повідомлень як ворожих або критичних, навіть за їхньої нейтральності. Отже, Уточнити механізми сприйняття у дистанційних умовах є ключовим для формування стратегій профілактики конфліктів. Крім того, варто також враховувати, що комунікаційні бар'єри можуть бути підсилені асиметрією статусів або нерівномірним доступом до інформації.

По-третє, слабка або формалізована комунікація в командах часто спричиняє феномен “мовчазного опору” - ситуації, коли працівники припиняють ініціативу, уникають участі в обговореннях, або саботуватимуть рішення керівництва. Таким чином, Показати зв'язок між якістю внутрішньої комунікації та рівнем внутрішньої напруги дозволяє переосмислити роль неформальної підтримки, регулярного визнання та прозорої зворотної інформації. Саме ці чинники здатні виступити

противагою до формування конфліктного середовища. З огляду на те, що комунікаційна апатія поступово роз'їдає довіру в команді, навіть якщо зовні немає явного конфлікту, це ускладнює діагностику проблем на ранній стадії.

Крім того, слід сформулювати актуальні наукові проблеми подальшого вивчення проявів агресії у віртуальних командах у контексті їх зв'язку з кліматом. GSD-команди, що працюють у мультикультурному і асинхронному режимі, особливо чутливі до втрати емоційного контакту та неможливості оперативного вирішення суперечностей. Тому, це створює передумови для посилення деструктивної поведінки, що проявляється у звинуваченнях, недобррозичливості, саботажі або емоційному відчуженні. Психологічна фільтрація цих сигналів ускладнена через те, що нестача фізичної взаємодії. У таких умовах особливого значення набуває формування інклюзивного мікроклімату як превентивної моделі поведінки. Узагальнюючи сказане, міжособистісна комунікація та клімат є не лише нейтральним фоном, а й активним чинником конфліктної поведінки в ІТ-середовищі. З огляду на викладене вище, Осягнення вагомості й значення дослідних результатів та Визначення їх залежності від типу взаємодії, стилю лідерства, індивідуальних особливостей членів команди є ключовим кроком у розробці програм попередження конфліктів. Крім того, у цьому контексті доцільно розглядати клімат не лише як наслідок взаємодії, а й як незалежну змінну, що формує поведінкові сценарії персоналу. Отже, тільки за умови системної роботи над покращенням комунікативного середовища можна досягти стабільності й зниження конфліктогенності у команді.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проаналізовано теоретичні засади проблеми конфліктів в ІТ-середовищі з позицій сучасної психологічної науки. Зокрема, висвітлено нові підходи дослідників до розуміння феномену конфлікту як багатокомпонентного процесу, що має як деструктивний, так і конструктивний потенціал. З'ясовано, що конфлікти є не лише проявом протистояння, але й засобом адаптації, розвитку і перегляду

міжособистісних або організаційних взаємин. Розкрито основний зміст психологічної класифікації конфліктів. Було виокремлено найбільш поширені типи конфліктів - міжособистісні, внутрішньоособистісні та міжгрупові - та охарактеризовано специфіку їхнього прояву в умовах високонавантаженого та швидкозмінного середовища ІТ. Особливу увагу приділено крос-культурним відмінностям у сприйнятті та врегулюванні конфліктних ситуацій у міжнародних командах.

Також було досліджено основні психологічні теорії виникнення конфліктів: когнітивну, інтеракціоністську, психоаналітичну та гуманістичну. Обґрунтовано, що комплексне застосування цих підходів дозволяє більш глибоко відобразити причини конфліктної взаємодії та її вплив на поведінкові патерни фахівців ІТ-сфери. З огляду на це, сформульовано актуальні наукові проблеми подальшого вивчення, зокрема - роль когнітивних перекручень і недостатньої емоційної регуляції у виникненні робочих конфліктів. Окреслено основні механізми розвитку конфліктів, включно з етапами ескалації, пік, деескалації та трансформації. Уточнено, що в умовах цифрового середовища ці етапи часто мають специфічну динаміку через асинхронну комунікацію та обмежений емоційний зворотний зв'язок. Це вимагає проведення аналізу основних засад конфлікт-менеджменту та підготовки команд до розпізнавання і конструктивної взаємодії в конфліктних ситуаціях.

У підрозділі 1.2 висвітлено психологічні особливості професійної діяльності в ІТ-сфері, що ґрунтується на знаково-символічній обробці інформації. Доведено, що така діяльність вимагає високої концентрації, саморегуляції та стресостійкості. Виявлено, що психоемоційні навантаження, властиві роботі в умовах інтенсивної когнітивної діяльності, можуть стати тригерами конфліктів. Зрештою, у підрозділі 1.3 було розглянуто соціально-психологічні чинники конфліктів в ІТ-середовищі. Проаналізовано вплив організаційної структури, стилю управління, норм комунікації, лідерських позицій та очікувань. Також з'ясовано, що ключовими детермінантами конфліктності виступають не лише професійні

компетенції, але й емоційний інтелект, здатність до міжособистісної взаємодії та відкритість до зворотного зв'язку.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що вивчення соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі має значну наукову і практичну цінність. Отримані результати дозволяють сформулювати обґрунтовану теоретичну базу для наступного емпіричного дослідження, що буде представлено у другому розділі цієї роботи.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТІВ В ІТ-СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Підходи до дослідження соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі

На першому етапі емпіричного дослідження було охарактеризовано три групи соціально-психологічних чинників, що виступають джерелом або модератором конфліктної поведінки в ІТ-середовищі: особистісні фактори, стресогенність та міжособистісна комунікація з психологічним кліматом.

У межах особистісних факторів було проаналізовано рівень соціально-психологічної адаптивності респондентів, їхні індивідуальні риси (емоційна стабільність, рефлексивність, відкритість до досвіду), а також домінантні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. З'ясовано, що низький рівень адаптивності у поєднанні з переважанням стилів “Суперництво” і “Уникнення” значно підвищує ймовірність ескалації конфліктів. Навпаки, респонденти з високими показниками когнітивної гнучкості, толерантності до невизначеності та здатності до співпраці демонстрували стійкість до міжособистісних загострень у колективах.

У групі чинників стресогенності окремо окреслено шість підкатегорій: професійні зміни, фінансові труднощі, соціальні зміни, проблеми зі здоров'ям, юридичні труднощі, а також особисті життєві події. На основі використання шкали Холмса і Рає виявлено, що більшість опитаних перебувають у зоні підвищеного або високого ризику хронічного стресу. Статистичний аналіз показав значущі тенденції впливу окремих видів стресу на зміну конфліктних стратегій: зокрема, при високому рівні фінансової чи професійної нестабільності зростає частота агресивної або оборонної реакції на стимул. У поєднанні з низькою адаптивністю це може призводити до стійкого конфліктного стилю взаємодії. У межах міжособистісної комунікації та психологічного клімату проаналізовано особливості внутрішньогрупових взаємодій, рівень емоційної підтримки, довіри, прозорості інформаційних потоків і лідерського стилю.

Респонденти, які відзначали низький рівень зворотного зв'язку, брак колегіальної взаємодії та емоційну напругу в команді, одночасно демонстрували високий рівень фрустрованості та схильність до пасивної конфліктності. Позитивний психологічний клімат, натомість, виступав буфером, що пом'якшував негативний вплив зовнішніх стресогенних факторів і знижував конфліктну активність.

На другому етапі була визначена вибірка людей для опитування та розроблена програма психодіагностичного дослідження. Щоб визначити особливості соціально-психологічна адаптивності як чинника конфліктів в ІТ-середовищі були підібрані наступні психодіагностичні методики:

- опитувальник: соціодемографічні дані;
- анамнестична анкета;
- тест "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса;
- п'ятифакторний опитувальник особистості TIPI (TIPI-UKR);
- "Шкала життєвих подій" Т. Холмса і Р. Прає (визначення рівня стресогенності на основі пережитих життєвих подій);
- Тест психологічної адаптації Роджерса і Даймонда (оцінка адаптивного/дезадаптивного профілю особистості та його зв'язку з конфліктною поведінкою).

На цьому етапі було зібрано емпіричний матеріал для подальшого аналізу.

На третьому етапі було виконано інтерпретацію даних, їх якісний та кількісний аналіз. Зроблені підсумки по результатам дослідження та зроблені висновки.

2.2 Організація та проведення емпіричного дослідження

У цьому розділі представлено опис методик, які використовувались у дослідженні, характеристика вибірки та процедура збору даних.

Методики

У дослідженні застосовано чотири основні методики:

1. Тест "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса.

- Автори: Кеннет Томас.

- Українська адаптація: Методика була адаптована Н.В. Гришиною для врахування особливостей українського культурного та мовного контексту.

- Дата адаптації: Уточнена адаптація проводилася у 2010-х роках.

- Мета адаптації: Забезпечення точності та надійності результатів при оцінці схильності до конфліктної поведінки.

- Мета тесту: Визначення стратегій, які людина використовує для вирішення конфліктів, та оцінка домінуючих стилів поведінки в таких ситуаціях. Тест допомагає зрозуміти, як респондент ухвалює рішення в умовах протиріч та як співвідносить свої інтереси з інтересами інших.

- Структура тесту: Методика складається з 30 пар тверджень, які відображають п'ять основних стилів поведінки:

- Суперництво (α Кронбаха = 0.825),
- Співробітництво (α Кронбаха = 0.0538),
- Компроміс (α Кронбаха = 0.304),
- Уникання (α Кронбаха = 0.430),
- Пристосування (α Кронбаха = 0.615).

- Зміст шкал: Відображають стратегії, які використовує особистість для вирішення конфліктів залежно від ситуації.

2. П'ятифакторний опитувальник особистості TIPI (TIPI-UKR).

- Автори: Гошвін, Івановська.

- Дата адаптації: Українська версія розроблена у 2010-х роках.

- Мета: Вивчення основних рис особистості за п'ятифакторною моделлю.

- Шкали:

- Екстраверсія (α Кронбаха = 0.518),
- Дружелюбність (α Кронбаха = 0.431),
- Добросовісність (α Кронбаха = 0.757),
- Емоційна стабільність (α Кронбаха = 0.726),

- Відкритість новому досвіду (α Кронбаха = 0.476).

- Зміст шкал: Кожна шкала оцінює окремий аспект поведінки та особистості респондента.

3. Тест психологічної адаптації Роджерса і Даймонда

- Автори: Карл Роджерс, Розмонд Даймонд.

- Українська адаптація: В. В. Левченко, Т. О. Горбачова (на базі лабораторії психодіагностики НПУ ім. М. П. Драгоманова).

- Дата адаптації: 2013 рік.

- Мета адаптації: Урахування соціокультурних особливостей українського середовища та контексту освітньо-професійної взаємодії.

- Мета тесту: Визначення загального рівня адаптивності особистості, а також диференційованих характеристик, що вказують на дезадаптивні тенденції, емоційний дискомфорт, ставлення до себе, контроль та домінантність у соціальній поведінці.

- Структура тесту: Методика включає 8 шкал:

- Адаптивність (α Кронбаха = 0.816),
- Дезадаптивність (α Кронбаха = 0.934),
- Брехливість - (α Кронбаха = 0.590),
- Брехливість + (α Кронбаха = 0.533),
- Прийняття себе (α Кронбаха = 0.810),
- Неприйняття себе (α Кронбаха = 0.816),
- Прийняття інших (α Кронбаха = 0.445),
- Неприйняття інших (α Кронбаха = 0.647),
- Емоційний комфорт (α Кронбаха = 0.364),
- Емоційний дискомфорт (α Кронбаха = 0.844),
- Внутрішній контроль (α Кронбаха = 0.559),
- Зовнішній контроль (α Кронбаха = 0.855),
- Домінування (α Кронбаха = 0.516),
- Підлеглість (α Кронбаха = 0.734),
- Ескапізм (α Кронбаха = 0.397).

- Зміст шкал: Дає змогу виявити не лише рівень особистісної стабільності, а й схильність до емоційної дестабілізації, конфліктів або самозахисних реакцій у соціальній взаємодії. Методика є валідним інструментом для психологічного супроводу персоналу в умовах підвищеного професійного навантаження.

4. Шкала життєвих подій Т. Холмса і Р. Рає

- Автори: Томас Холмс, Річард Рає.

- Українська адаптація: Методика перекладена та використовується в українській психологічній практиці, зокрема згадується у методичних рекомендаціях "Психодіагностика стресу" Губської Л. С. (НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2016), а також у магістерських і дисертаційних дослідженнях українських ВНЗ (ХНУ імені В. Н. Каразіна, ЛНУ імені І. Франка та ін.).

- Дата адаптації: орієнтовно з 2010-х років - в освітньо-науковому середовищі застосовується як перекладена версія для вивчення стресових факторів. Джерело: Губська Л. С. Психодіагностика стресу: методичні рекомендації. - К.: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2016.

- Мета адаптації: Актуалізація переліку життєвих подій для українського соціально-культурного контексту; перевірка психометричних показників на українській вибірці.

- Мета тесту: Оцінити сумарне психоемоційне навантаження респондента впродовж останнього року, що викликане значущими життєвими подіями, імовірно пов'язаними з підвищеним рівнем конфліктності чи ризиком дезадаптації.

- Структура тесту: Перелік із 43 подій, кожна з яких має визначену "стресову вагу" (від 11 до 100 балів). Респондент відмічає ті події, які з ним траплялися протягом останніх 12 місяців. Результати інтерпретуються відповідно до сумарного балу:

- Середній бал у вибірці = 234,

- Мінімум = 24,

- Максимум = 470,

- Стандартне відхилення = 102.

- Зміст шкали: Інструмент дозволяє прогнозувати ризик розвитку конфліктної або деструктивної поведінки, що є результатом накопиченого психоемоційного навантаження. Використовується як скринінговий засіб у комплексній діагностиці персоналу.

Вибірка

- У дослідженні взяли участь 62 респонденти:

- Віковий діапазон: 23-45 років.

- Гендерний розподіл:

- Жінки - 60%,

- Чоловіки - 40%.

- Освітній рівень: Вища освіта (95%), інша (5%).

Процедура дослідження

Опитування проводилося онлайн із використанням Google Форм.

Етапи збору даних:

1. Розробка анкети.

2. Основний етап - отримання відповідей за допомогою шкал.

3. Статистичний аналіз:

- Описові статистики: Використовувались для узагальнення основних показників вибірки (середнє значення, стандартне відхилення, мінімум і максимум).

- t-критерій Стьюдента: Застосовувався для порівняння середніх значень між двома групами.

- U-критерій Манна-Уїтні: Непараметричний тест для порівняння медіан між двома незалежними групами.

- α Кронбаха: Використовувався для оцінки надійності шкал (внутрішня узгодженість тесту).

- Рангово-бісер. коеф. кор.: Використовувався для оцінки взаємозв'язків між шкалами або показниками за шкалами.

- d Коена: Показник величини ефекту для інтерпретації значущості відмінностей між групами.

Отримані дані використовувались для аналізу адаптивності та конфліктів в ІТ-середовищі.

2.3 Аналіз та інтерпретація отриманих результатів

Опис вибірки та аналіз надійності

За допомогою аналізу надійності ми оцінили якість зібраних даних. Для шкали Суперництво тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса отримано високий рівень надійності, а для решти шкал цієї методики - досить сумнівний. Втім припускаємо, що це пов'язано з особливістю ключів. А саме - особливості ключів можуть впливати на надійність окремих шкал. Дихотомічний вибір відповідей знижує чутливість, а нерівномірний розподіл пунктів по шкалах може впливати на внутрішню узгодженість. Кореляція між шкалами і неоднозначність формулювань також ускладнюють точність вимірювання. Дані показані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Аналіз надійності для шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса

Шкала	α Кронбаха
Суперництво	0.825
Співробітництво	0.0538
Компроміс	0.304
Уникання	0.430
Пристосування	0.615

Поміж шкал п'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR) достатній рівень надійності було отримано за шкалами Добросовісність та Емоційна стабільність. Для інших шкал цієї методики отримано нижчий рівень надійності. Дані наведені у таблиці 2.2.

**Аналіз надійності для шкал п'ятифакторного опитувальника
особистості TIPI (TIPI-UKR)**

Шкала	α Кронбаха
Екстраверсія	0.518
Дружелюбність	0.431
Добросовісність	0.757
Емоційна стабільність	0.726
Відкритість новому досвіду	0.476

Серед шкал методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда високий рівень надійності було встановлено для шкал: Адаптивність, Деадаптивність, Прийняття себе, Неприйняття себе, Емоційний дискомфорт, Зовнішній контроль. Для шкали Підлеглисть було встановлено достатній рівень надійності. За рештою шкал отримано гірші результати. Найнижчий рівень надійності має шкала Емоційний комфорт.

**Аналіз надійності для шкал методики дослідження соціально -
психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда**

Шкала	Альфа Кронбаха
Адаптивність	0.816
Дезадаптивність	0.934
Брехливість -	0.590
Брехливість +	0.533
Прийняття себе	0.810
Неприйняття себе	0.816
Прийняття інших	0.445
Неприйняття інших	0.647
Емоційний комфорт	0.364
Емоційний дискомфорт	0.844
Внутрішній контроль	0.559
Зовнішній контроль	0.855
Домінування	0.516
Підлеглість	0.734
Ескапізм	0.397

Усі зазначені вище методики є важливими інструментами для вивчення соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі. Для кращого розуміння складу вибірки, на Рис. 2.1 представлено розподіл респондентів за статтю.

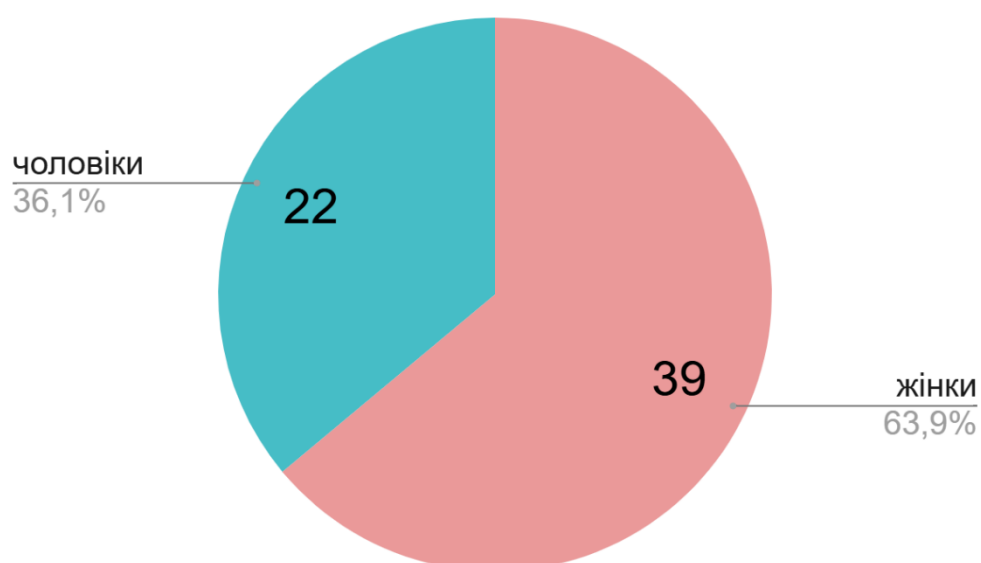


Рис. 2.1. Розподіл вибірки за статтю

Окрім гендерного розподілу, важливо проаналізувати віковий склад досліджуваної групи. Розподіл вибірки за віком наочно демонструється на Рис. 2.2.

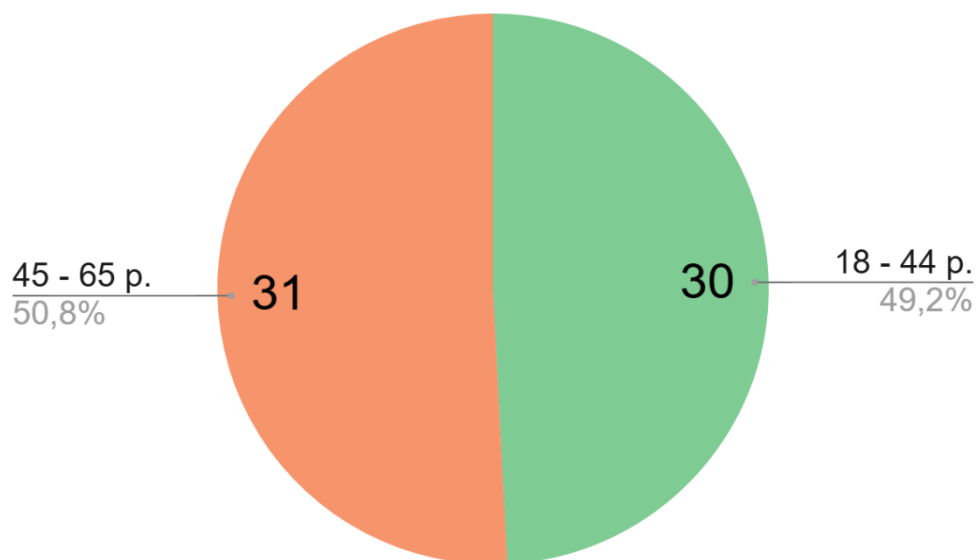


Рис. 2.2. Розподіл вибірки за віком

Для повноти характеристики вибірки також було враховано місце проживання респондентів. Цю інформацію візуалізовано на Рис. 2.3.

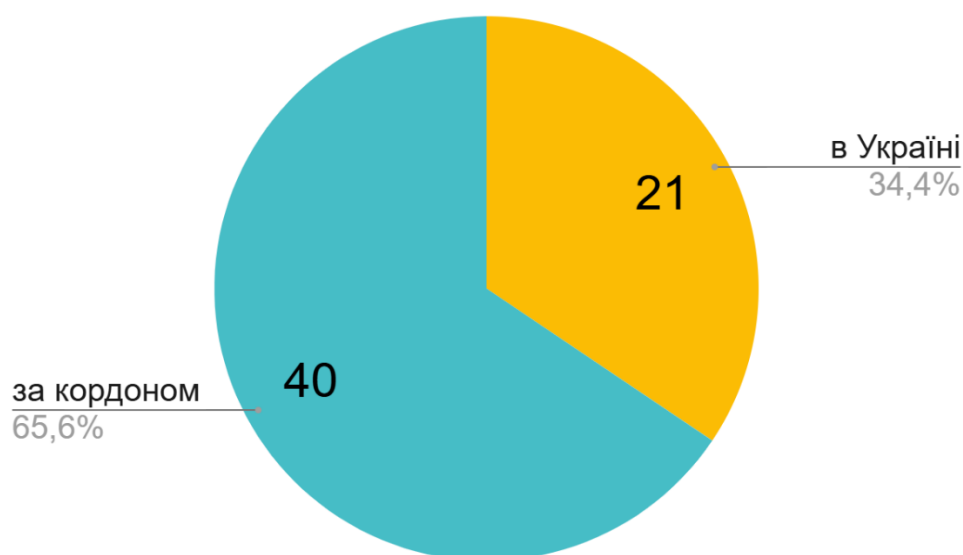


Рис. 2.3. Розподіл вибірки за місцем проживання

Важливим аспектом дослідження є рівень освіти учасників, що може впливати на їхню адаптивність та поведінку в конфліктних ситуаціях. Розподіл вибірки за наявністю вищої освіти представлений на Рис. 2.4.

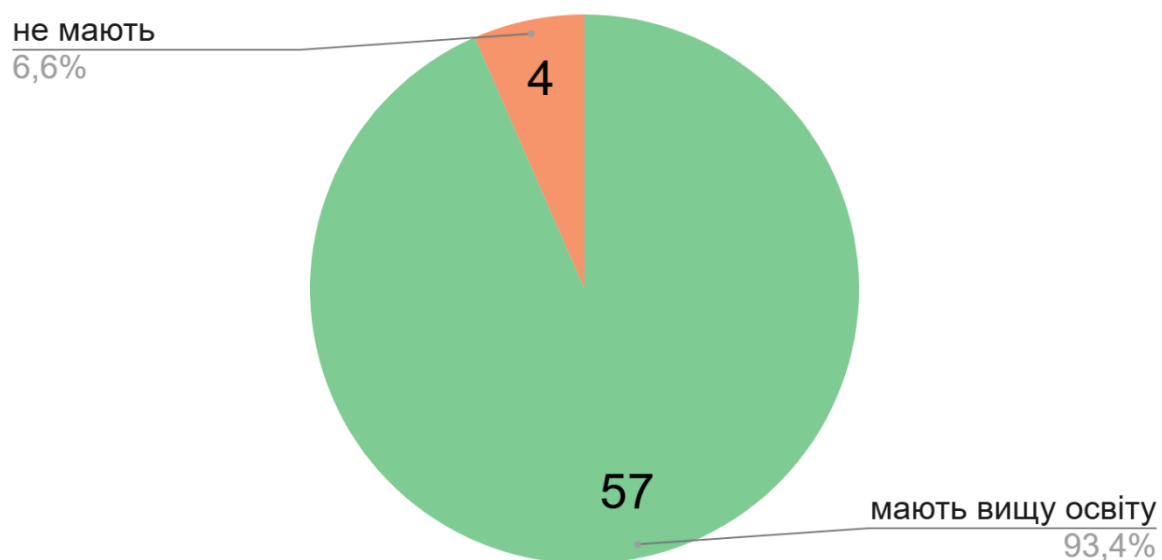


Рис. 2.4. Розподіл вибірки за наявністю вищої освіти

Основні описові статистики для шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса представлені в таблиці 2.4.

Описові статистики для шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса

	Середнє	Середнє квадратичне відхилення	Мінімум	Максимум
Суперництво	3.39	3.12	0	12
Співробітництво	5.77	1.60	2	10
Компроміс	7.39	1.86	3	11
Уникання	7.05	2.08	2	12
Пристосування	5.66	2.52	0	11

Для візуалізації середніх значень стилів поведінки в конфліктній ситуації за методикою К. Томаса, які були представлені в Таблиці 2.4, побудовано діаграму. Її можна побачити на Рис. 2.5.



Рис. 2.5. Діаграма середніх значень для шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації".

Основні описові статистики для шкал п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI (TIPI-UKR) представлені в таблиці 2.5.

**Описові статистики для шкал п'ятифакторного опитувальника
особистості TIPI (TIPI-UKR)**

	Середнє	Середнє квадратичне відхилення	Мінімум	Максимум
Екстраверсія	9.25	2.25	3	13
Дружелюбність	10.9	1.85	6	14
Добросовісність	11.0	2.05	6	14
Емоційна стабільність	7.93	2.83	2	14
Відкритість новому досвіду	10.0	2.31	5	14

Описові статистики для п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI (TIPI-UKR) свідчать про певні особливості особистісних рис респондентів. Середні значення за цими шкалами для кращого сприйняття представлені у вигляді діаграми на Рис. 2.6.

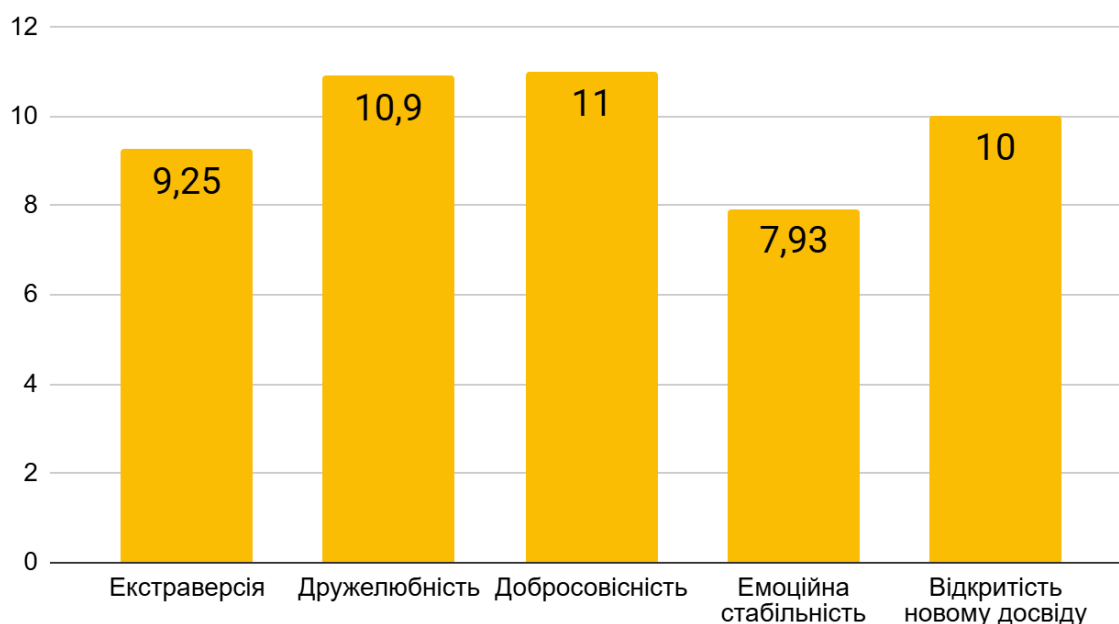


Рис. 2.6. Діаграма середніх значень для шкал п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI (TIPI-UKR)

Описові статистики для шкал методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Описові статистики для шкал методики дослідження соціально -
психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда**

	Середнє	Середнє квадратичне відхилення	Мінімум	Максимум
Адаптивність	151	18.3	109	187
Деадаптивність	82.3	31.7	13.0	159
Брехливість -	15.1	4.94	1.00	27.0
Брехливість +	14.9	4.09	2	23
Прийняття себе	46.7	8.35	27	64
Неприйняття себе	13.4	7.70	0	42
Прийняття інших	23.3	4.14	10	30
Неприйняття інших	16.1	6.21	2	30
Емоційний комфорт	22.7	4.96	13	32
Емоційний дискомфорт	17.7	8.80	1	37
Внутрішній контроль	54.6	7.24	31	72
Зовнішній контроль	22.7	10.3	1	44
Домінування	11.0	3.18	1	18
Підлеглість	17.6	6.25	2	34
Ескапізм	13.4	4.59	4	24

Результати дослідження соціально-психологічної адаптації за методикою К. Роджерса - Р. Даймонда є ключовими для розуміння адаптивного профілю фахівців. Середні значення для шкал 1-8 цієї методики візуалізовано на Рис. 2.7.

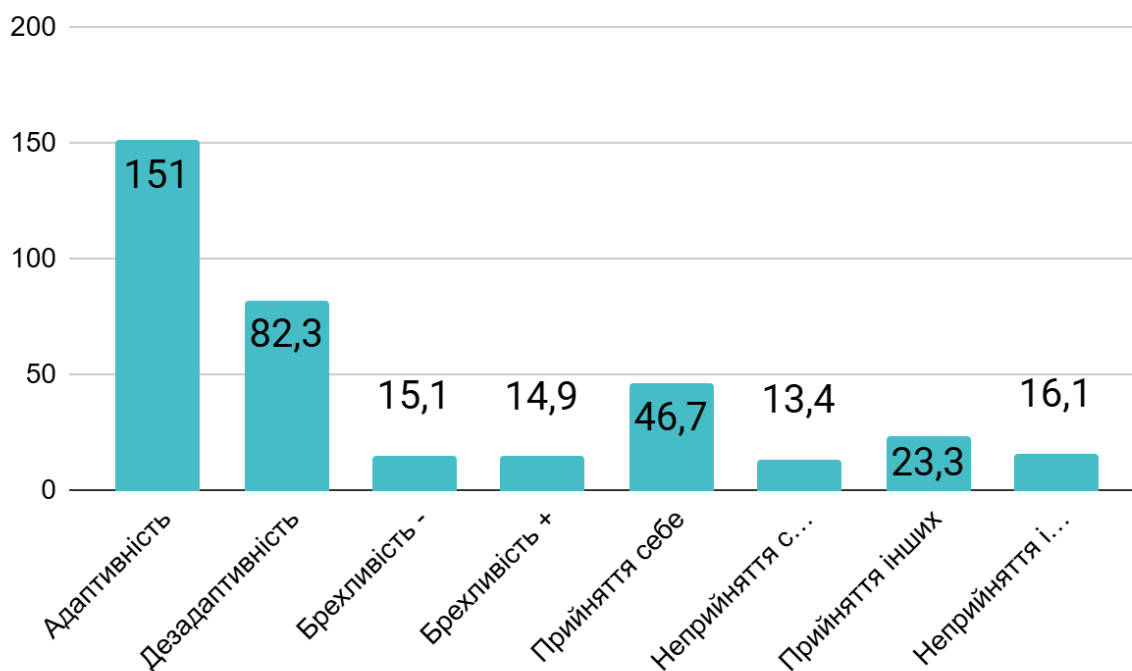


Рис. 2.7. Діаграма середніх значень для шкал 1-8 методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда

Продовжуючи аналіз результатів методики К. Роджерса - Р. Даймонда, на Рис. 2.8 відображено середні значення для шкал 9-15, що дає змогу повніше оцінити показники психологічної адаптації.

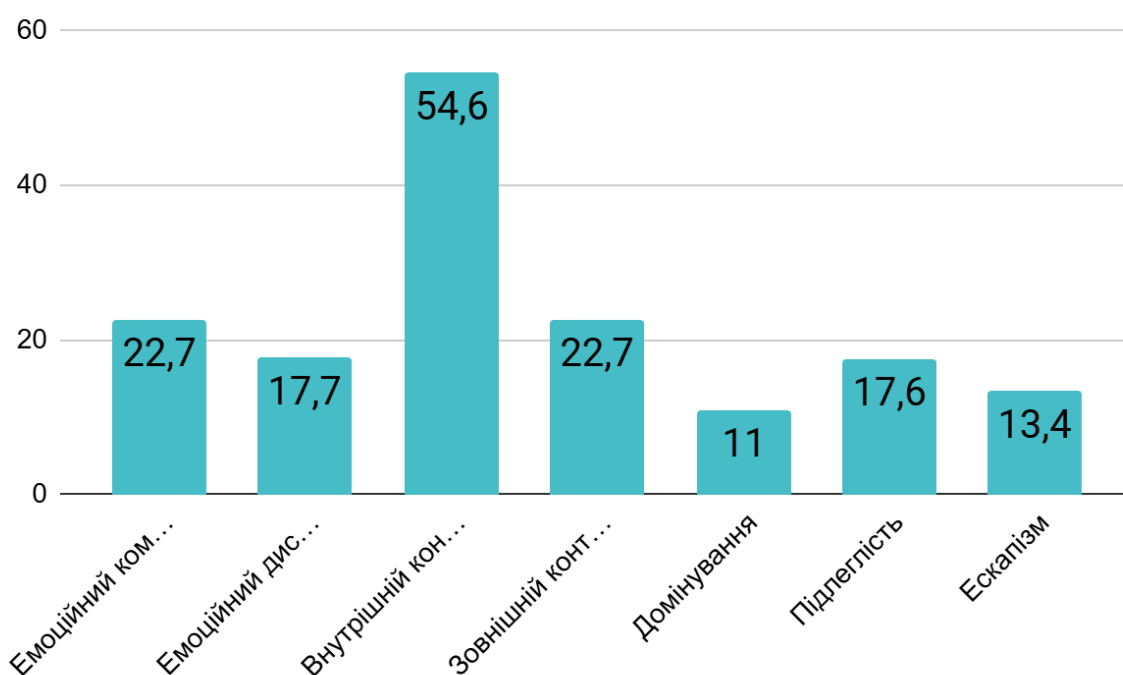


Рис. 2.8. Діаграма середніх значень для шкал 9-15 методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда

Описові статистики для методики оцінки стресостійкості та соціальної адаптації Холмса та Раге представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Описові статистики для методики оцінки стресостійкості та соціальної адаптації Холмса та Раге

	Середнє	Середнє квадратичне відхилення	Мінімум	Максимум
Рівень стресу	234	102	24	470

Окрім обраних методик досліджувані також відповідали за 4-бальною шкалою на питання анамнестичної анкети, які відповідають дев'яти утвореним шкалам. Дані представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Описові статистики для шкал анамнестичної анкети

	Середнє	Середнє квадратичне відхилення	Мінімум	Максимум
1. Соціопсихологічний клімат в команді	3.38	0.687	1	4
2. Вплив клімату на продуктивність роботи	3.16	0.820	1	4
3. Частота конфліктів через незрозуміння ролей	1.77	0.668	1	3
4. Легкість вираження незгоди	2.84	0.610	2	4
5. Культура спілкування в команді	3.28	0.636	2	4
6. Сприяння менеджменту вирішенню конфліктів у команді	2.61	0.936	1	4
7. Вплив невизначеності у правилах чи процесах роботи на конфлікти	2.95	0.865	1	4
8. Роль гендерного чи вікового розмаїття у виникненні конфліктів	1.72	0.777	1	4
9. Вплив недостатньої прозорості комунікації між відділами на конфлікти	3.10	0.907	1	4

Середні значення за кожною з утворених шкал анамнестичної анкети представлені на рис. 2.9. За цими результатами бачимо що за думкою опитаних людей найменш впливають на конфлікт:

- нерозуміння ролей чи обов'язків (1,77);
- роль гендерного чи вікового розмаїття (1,72).

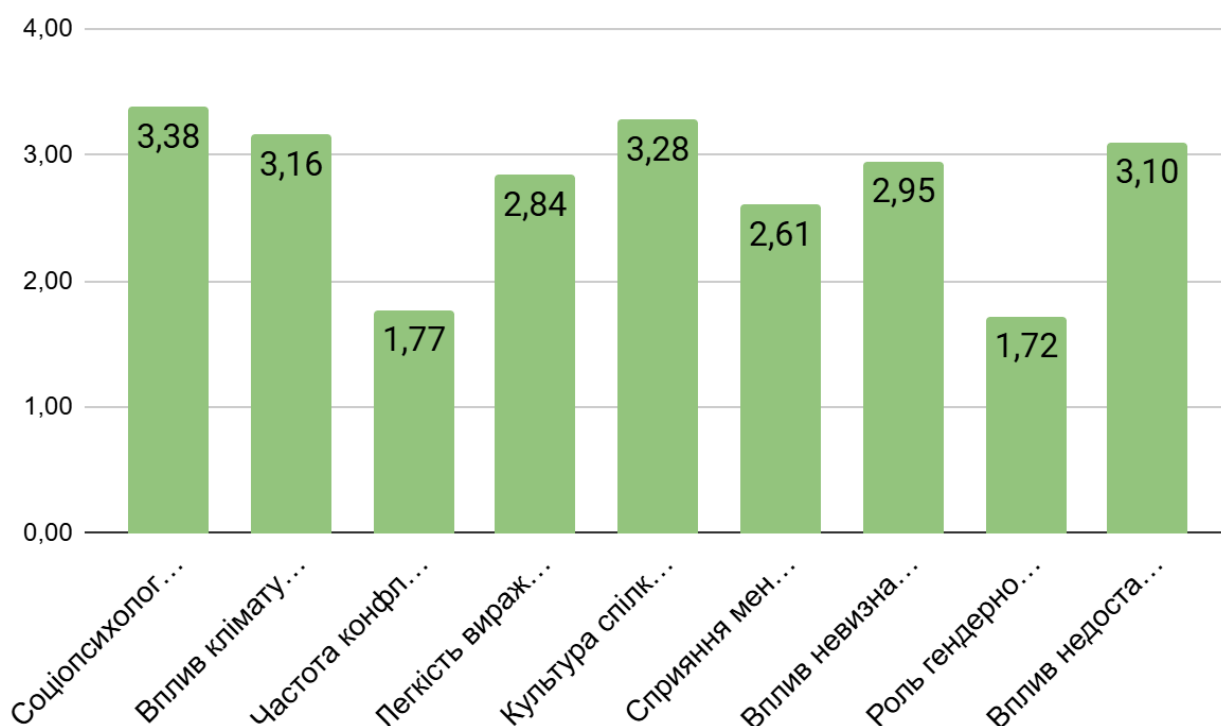


Рис. 2.9. Діаграма середніх значень для шкал анамнестичної анкети
**Взаємозв'язки стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях з
 особистісними рисами досліджуваних**

Приступаючи до використання методів математико-статистичної обробки інформації, ми в першу чергу провели кореляційний аналіз задля встановлення взаємозв'язків стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях з особистісними рисами досліджуваних, а також з оцінками сприйняття конфліктів на роботі (питання з анамнестичної анкети).

Як зазначено у таблиці 2.9. шкали Суперництво та Співробітництво тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" не виявились нормально розподіленими, при проведенні кореляційного аналізу ми застосували коефіцієнт кореляції Спірмена, а не Пірсона.

Досліджуючи зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами п'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR) за допомогою кореляційного аналізу було встановлено:

- Суперництво негативно корелює зі шкалою Дружелюбність;
- Співробітництво негативно корелює зі шкалами Добросовісність та Емоційна стабільність;
- Пристосування позитивно корелює зі шкалою Дружелюбність.

Таблиця 2.9.

Кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI (TIPI-UKR)

		Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Пристосування
Екстраверсія	коэф. Спірмена	0.199	-0.014	0.061	-0.083	-0.204
	p	0.124	0.917	0.640	0.525	0.115
Дружелюбність	коэф. Спірмена	-0.384 **	-0.150	0.208	0.180	0.297 *
	p	0.002	0.249	0.107	0.166	0.020
Добросовісність	коэф. Спірмена	0.159	-0.273 *	0.085	-0.080	-0.100
	p	0.222	0.033	0.516	0.542	0.443
Емоційна стабільність	коэф. Спірмена	0.017	-0.266 *	0.122	0.142	-0.078
	p	0.894	0.038	0.350	0.276	0.552
Відкритість новому досвіду	коэф. Спірмена	0.161	-0.184	0.184	-0.027	-0.124
	p	0.214	0.156	0.155	0.836	0.341

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда, було встановлено:

- Суперництво позитивно корелює з Адаптивністю ($r = 0.294^*$, $p = 0.021$), Прийняттям себе ($r = 0.307^*$, $p = 0.016$), Емоційним комфортом ($r = 0.406^{**}$, $p = 0.001$) та Домінуванням ($r = 0.598^{***}$, $p < 0.001$), а також негативно корелює з Дезадаптивністю ($r = -0.282^*$, $p = 0.031$), Емоційним дискомфортом ($r = -0.368^{**}$, $p = 0.003$), Зовнішнім

контролем ($r = -0.351^{**}$, $p = 0.006$) та Підлеглистю ($r = -0.413^{***}$, $p < 0.001$).

- Співробітництво негативно корелює з Адаптивністю ($r = -0.253^*$, $p = 0.049$).
- Компроміс негативно корелює з Брехливістю - ($r = -0.336^{**}$, $p = 0.009$), Домінуванням ($r = -0.339^{**}$, $p = 0.007$) та Ескапізмом ($r = -0.369^{**}$, $p = 0.003$).
- Уникання позитивно корелює з Підлеглистю ($r = 0.364^{**}$, $p = 0.004$), а також негативно корелює з Емоційним комфортом ($r = -0.279^*$, $p = 0.030$) та Домінуванням ($r = -0.303^*$, $p = 0.018$).
- Пристосування позитивно корелює з Деадаптивністю ($r = 0.295^*$, $p = 0.023$), Неприйняттям інших ($r = 0.300^*$, $p = 0.019$), Емоційним дискомфортом ($r = 0.266^*$, $p = 0.038$), Зовнішнім контролем ($r = 0.306^*$, $p = 0.017$) та Підлеглистю ($r = 0.354^{**}$, $p = 0.005$), а також негативно корелює зі шкалою Домінування ($r = -0.264^*$, $p = 0.040$).

Таблиця 2.10

Кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами 1-8 методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда

		Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Пристосування
Адаптивність	коэф. Спірмена	0.294*	-0.253*	-0.073	-0.158	-0.018
	p	0.021	0.049	0.574	0.224	0.892
Деадаптивність	коэф. Спірмена	-0.282*	0.180	-0.241	0.158	0.295*
	p	0.031	0.171	0.066	0.233	0.023
Брехливість -	коэф. Спірмена	0.057	0.164	-0.336**	-0.022	0.117
	p	0.667	0.211	0.009	0.867	0.375
Брехливість +	коэф. Спірмена	0.076	-0.193	-0.038	-0.059	0.023
	p	0.562	0.136	0.772	0.653	0.863

Прийняття себе	коэф. Спірмена	0.307*	-0.235	-0.058	-0.139	-0.096
	p	0.016	0.068	0.658	0.287	0.464
Неприйняття себе	коэф. Спірмена	-0.203	0.112	-0.133	0.179	0.211
	p	0.116	0.390	0.305	0.167	0.102
Прийняття інших	коэф. Спірмена	-0.091	-0.185	0.044	0.093	0.159
	p	0.486	0.155	0.735	0.477	0.222
Неприйняття інших	коэф. Спірмена	-0.105	0.123	-0.198	-0.004	0.300*
	p	0.422	0.343	0.126	0.973	0.019

Продовжуючи аналіз кореляційних зв'язків між стилями поведінки в конфліктній ситуації та показниками соціально-психологічної адаптації, у Таблиці 2.11 представлено результати для шкал 9-15 методики К. Роджерса - Р. Даймонда.

Таблиця 2.11

Кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами 9-15 методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда

		Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникання	Прийняття
Емоційний комфорт	коэф. Спірмена	0.406**	-0.076	-0.162	-0.279*	-0.048
	p	0.001	0.563	0.211	0.030	0.713
Емоційний дискомфорт	коэф. Спірмена	-0.368**	0.239	-0.082	0.164	0.266*
	p	0.003	0.064	0.528	0.206	0.038
Внутрішній контроль	коэф. Спірмена	0.165	-0.221	-0.134	-0.115	0.103
	p	0.204	0.086	0.304	0.378	0.430
Зовнішній контроль	коэф. Спірмена	-0.351**	0.104	-0.170	0.225	0.306*
	p	0.006	0.423	0.189	0.081	0.017
Домінування	коэф. Спірмена	0.598***	-0.083	-0.339**	-0.303*	-0.264*
	p	<.001	0.526	0.007	0.018	0.040

Підлеглість	коэф. Спірмена	-0.413***	0.143	-0.247	0.364**	0.354**
	p	<.001	0.273	0.055	0.004	0.005
Ескапізм	коэф. Спірмена	-0.009	0.042	-0.369**	0.185	0.159
	p	0.945	0.748	0.003	0.154	0.220

Не було встановлено статистично достовірних зв'язків шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами методики оцінки стресостійкості та соціальної адаптації Холмса та Раге. Можемо лише припустити, що за кращих умов було б встановлено позитивну кореляцію Уникання з Рівнем стресу ($r = -0.242$, $p = 0.006$).

Таблиця 2.12

Кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса зі шкалами методики оцінки стресостійкості та соціальної адаптації Холмса та Раге

		Суперництво	Співробіт- ництво	Компроміс	Уникання	Пристаосу- вання
Рівень стресу	коэф. Спірмена	0.121	0.074	-0.005	-0.242	-0.057
	p	0.353	0.573	0.968	0.060	0.661

Досліджуючи кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса з оцінками сприйняття конфліктів на роботі (з анамнестичної анкети), було встановлено один середній за силою зв'язок: Суперництво позитивно корелює зі шкалою Легкість вираження незгоди (коэф. Спірмена = 0.265 *, $p = 0.039$). Дані представлені у таблиці 2.13 та 2.14.

**Кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в
конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса з питаннями 1-5
анамнестичної анкети**

		Суперництво	Співробітн ицтво	Компромі с	Уникання	Пристаосува ння
1. Соціопсихологічний клімат в команді	коеф. Спірмена	0.145	-0.018	-0.129	0.164	-0.178
	p	0.266	0.891	0.321	0.205	0.171
2. Вплив клімату на продуктивність роботи	коеф. Спірмена	0.090	0.023	-0.091	-0.010	-0.092
	p	0.491	0.861	0.485	0.942	0.481
3. Частота конфліктів через нерозуміння ролей	коеф. Спірмена	-0.028	0.169	0.036	-0.100	-0.030
	p	0.830	0.194	0.783	0.443	0.821
4. Легкість вираження незгоди	коеф. Спірмена	0.265 *	-0.064	0.031	-0.182	-0.203
	p	0.039	0.625	0.814	0.161	0.116
5. Культура спілкування в команді	коеф. Спірмена	0.065	0.196	-0.211	-0.138	0.048
	p	0.616	0.130	0.102	0.289	0.712

У Таблиці 2.13 були представлені кореляційні зв'язки шкал тесту К. Томаса з першою частиною питань анамнестичної анкети. Продовжуючи аналіз цих взаємозв'язків, у Таблиці 2.14 наведено дані для решти питань анамнестичної анкети (з 6 по 9).

**Кореляційні зв'язки шкал тесту "Визначення стилю поведінки в
конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса з питаннями 6-9
анамнестичної анкети**

		Суперництво	Співробітн ицтво	Компроміс	Уникання	Пристаєв ання
6. Сприяння менеджменту вирішенню конфліктів у команді	коєф. Спірмена	0.061	-0.028	-0.089	-0.025	0.004
	p	0.640	0.831	0.496	0.846	0.974
7. Вплив невизначеності у правилах чи процесах роботи на конфлікти	коєф. Спірмена	0.104	0.050	-0.038	-0.084	-0.074
	p	0.424	0.701	0.774	0.521	0.569
8. Роль гендерного чи вікового розмаїття у виникненні конфліктів	коєф. Спірмена	-0.003	-0.183	0.035	-0.037	0.151
	p	0.982	0.157	0.786	0.780	0.244
9. Вплив недостатньої прозорості комунікації між відділами на конфлікти	коєф. Спірмена	0.114	0.167	-0.103	-0.102	-0.101
	p	0.383	0.198	0.430	0.434	0.440

Надалі за допомогою множинної лінійної регресії ми вирішили побудувати модель утворення кожної зі стратегій поведінки в конфліктній ситуації шкалами решти методик: П'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ, методики дослідження соціально - психологічної адаптації К. Роджерса - Р. Даймонда та методики оцінки стресостійкості та соціальної адаптації Холмса та Раге.

Обробка даних методом регресійного аналізу дала змогу виділити рівняння регресії для прогнозування Суперництва, що включало чотири ключових предиктори.

Суперництво = 6.6135 - 0.6197 * Дружелюбність - 0.0491 * Деадаптивність + 0.3849 * Домінування + 0.2388 * Ескапізм.

Зважаючи на знаки коефіцієнтів, з якими незалежні змінні входять до моделі, бачимо, що рівень Суперництва буде тим вищий, чим вищі Домінування та Ескапізм та чим нижчі Дружелюбність та Деадаптивність. Враховуючи стандартизовані коефіцієнти, розуміємо, що найбільш вагомий внесок в модель роблять шкали Деадаптивність та Домінування, менший - Дружелюбність, найменший - Ескапізм.

Коефіцієнт множинної кореляції R, який відображає зв'язок залежної змінної із сукупністю незалежних змінних, перебуває на рівні 0,747. Значення R^2 становить 0,558 і демонструє, що 55,8 % дисперсії зумовлена впливом виділених предикторів, вказуючи на високий рівень прогнозованості рівня Суперництва.

Таблиця 2.15

Регресійна модель для шкали Суперництво як залежної змінної

Предиктор	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t	p	Стандартизовані коефіцієнти
Константа	6.6135	2.5560	2.59	0.012	
Дружелюбність	-0.6197	0.1601	-3.87	<.001	-0.383
Деадаптивність	-0.0491	0.0132	-3.72	<.001	-0.517
Домінування	0.3849	0.0928	4.15	<.001	0.412
Ескапізм	0.2388	0.0883	2.70	0.009	0.367

Отримана регресійна модель для шкали "Суперництво" є важливим результатом, що показує вплив особистісних характеристик на вибір конфліктної стратегії. Схематичне зображення цієї моделі для кращого розуміння її структури представлено на Рис. 2.10.

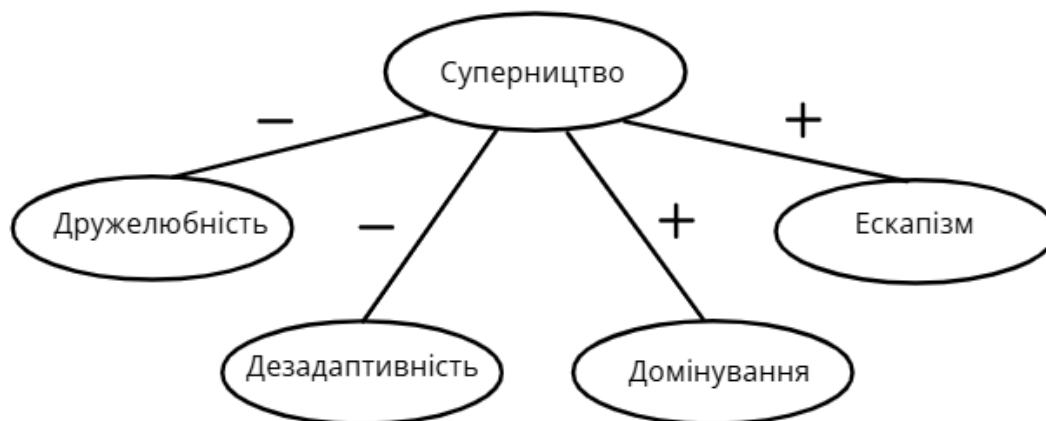


Рис. 2.10. Схематичне зображення регресійної моделі для шкали Суперництво

Для шкали Співробітництво за допомогою регресійного аналізу було виділено рівняння регресії, що включало два ключових предиктори.

Співробітництво = 10.4849 - 0.1647 * Емоційна стабільність - 0.0624 * Внутрішній контроль.

Зважаючи на знаки коефіцієнтів, з якими незалежні змінні входять до моделі, бачимо, що рівень Співробітництва буде тим вищим, чим нижчі Емоційна стабільність та Внутрішній контроль.

Коефіцієнт множинної кореляції R перебуває на рівні 0,379. Значення R^2 становить 0,144 і демонструє, що 14,4 % дисперсії шкали Співробітництво зумовлено впливом виділених предикторів.

Таблиця 2.16

Регресійна модель для шкали Співробітництво як залежної змінної

Предиктор	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t	p	Стандартизовані коефіцієнти
Константа	10.4849	1.6523	6.35	<.001	
Емоційна стабільність	-0.1647	0.0692	-2.38	0.021	-0.292
Внутрішній контроль	-0.0624	0.0270	-2.31	0.025	-0.283

Модель регресійного аналізу для шкали "Співробітництво" дозволила виявити предиктори, що впливають на цей стиль поведінки. Її графічне відображення можна побачити на Рис. 2.11.



Рис. 2.11. Схематичне зображення регресійної моделі для шкали Співробітництво

Для шкали Компроміс за допомогою регресійного аналізу було виділено рівняння регресії, що включало два ключових предиктори.

$$\text{Компроміс} = 12.354 - 0.111 * \text{Емоційний комфорт} - 0.183 * \text{Ескапізм}.$$

Рівень Компромісу буде тим вищим, чим нижчі Емоційний комфорт та Ескапізм.

21,5 % дисперсії шкали Компроміс зумовлено впливом виділених предикторів.

Таблиця 2.17

Регресійна модель для шкали Компроміс як залежної змінної

Предиктор	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t	p	Стандартизовані коефіцієнти
Константа	12.354	1.3938	8.86	<.001	
Емоційний комфорт	-0.111	0.0456	-2.42	0.018	-0.294
Ескапізм	-0.183	0.0493	-3.72	<.001	-0.451

Аналогічно, для шкали "Компроміс" було виділено ключові предиктори, що визначають її рівень. Схематичне зображення отриманої регресійної моделі представлено на Рис. 2.12.

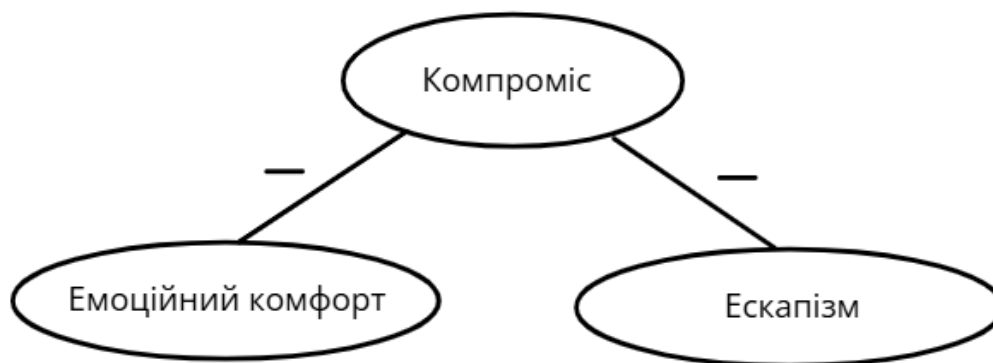


Рис. 2.12. Схематичне зображення регресійної моделі для шкали Компроміс

Для шкали Уникання за допомогою регресійного аналізу було виділено рівняння регресії, що включало три ключових предиктори.

Уникання = 6.091 + 0.259 * Емоційна стабільність - 0.146 * Емоційний комфорт + 0.125 * Підлеглість.

Рівень Уникання буде тим вищим, чим вищі Емоційна стабільність та Підлеглість, а також чим нижчий рівень Емоційного комфорту.

28,8 % дисперсії шкали Уникання зумовлено впливом виділених предикторів.

Таблиця 2.18

Регресійна модель для шкали Уникання як залежної змінної

Предиктор	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t	p	Стандартизовані коефіцієнти
Константа	6.091	1.5291	3.98	<.001	
Емоційна стабільність	0.259	0.0920	2.82	0.007	0.353
Емоційний комфорт	-0.146	0.0528	-2.76	0.008	-0.348
Підлеглість	0.125	0.0393	3.19	0.002	0.377

Регресійний аналіз для шкали "Уникання" допоміг визначити, які особистісні та емоційні чинники впливають на цей стиль поведінки в конфлікті. Візуалізація цієї моделі доступна на Рис. 2.13.



Рис. 2.13. Схематичне зображення регресійної моделі для шкали Уникання

Для шкали Пристосування за допомогою регресійного аналізу було виділено рівняння регресії, що включало чотири ключових предиктори.

Пристосування = - 4.1788 + 0.3586 * Дружелюбність + 0.0255 * Деадаптивність + 0.1280 * Внутрішній контроль - 0.2808 * Домінування.

Рівень Пристосування буде тим вищим, чим вищі Дружелюбність, Деадаптивність та Внутрішній контроль, а також чим нижчий рівень Домінування.

29,3 % дисперсії шкали Пристосування зумовлено впливом виділених предикторів.

Таблиця 2.19

Регресійна модель для шкали Пристосування як залежної змінної

Предиктор	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t	p	Стандартизовані коефіцієнти
Константа	-4.1788	3.21208	-1.30	0.199	
Дружелюбність	0.3586	0.17044	2.10	0.040	0.264
Деадаптивність	0.0255	0.00941	2.71	0.009	0.320
Внутрішній контроль	0.1280	0.05055	2.53	0.014	0.365
Домінування	-0.2808	0.11880	-2.36	0.022	-0.359

Особливості стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях в залежності від гендеру та віку

В подальшому ми вирішили встановити зв'язки стилю поведінки в конфліктній ситуації з соціально-демографічними даними, зібраними в анкеті.

Порівнюючи групи чоловіків та жінок за шкалами тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса не було встановлено статистично-достовірних відмінностей.

Таблиця 2.20

Порівняння середніх значень за шкалами тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса в групах жінок та чоловіків

Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p		Величина ефекту
Суперництво	U критерій Манна-Уїтні	409		0.767	Рангово-бісер. коеф. кор.	0.0466
Співробітництво	t-критерій Стьюдента	-1.1817	59.0	0.242	d Коена	-0.3151
Компроміс	t-критерій Стьюдента	-0.1907	59.0	0.849	d Коена	-0.0508
Уникання	t-критерій Стьюдента	0.6492	59.0	0.519	d Коена	0.1731
Пристосування	t-критерій Стьюдента	0.3605	59.0	0.720	d Коена	0.0961

Середні арифметичні значення за кожною зі шкал методики в групах жінок та чоловіків представлено в діаграмах на рис. 2.14.

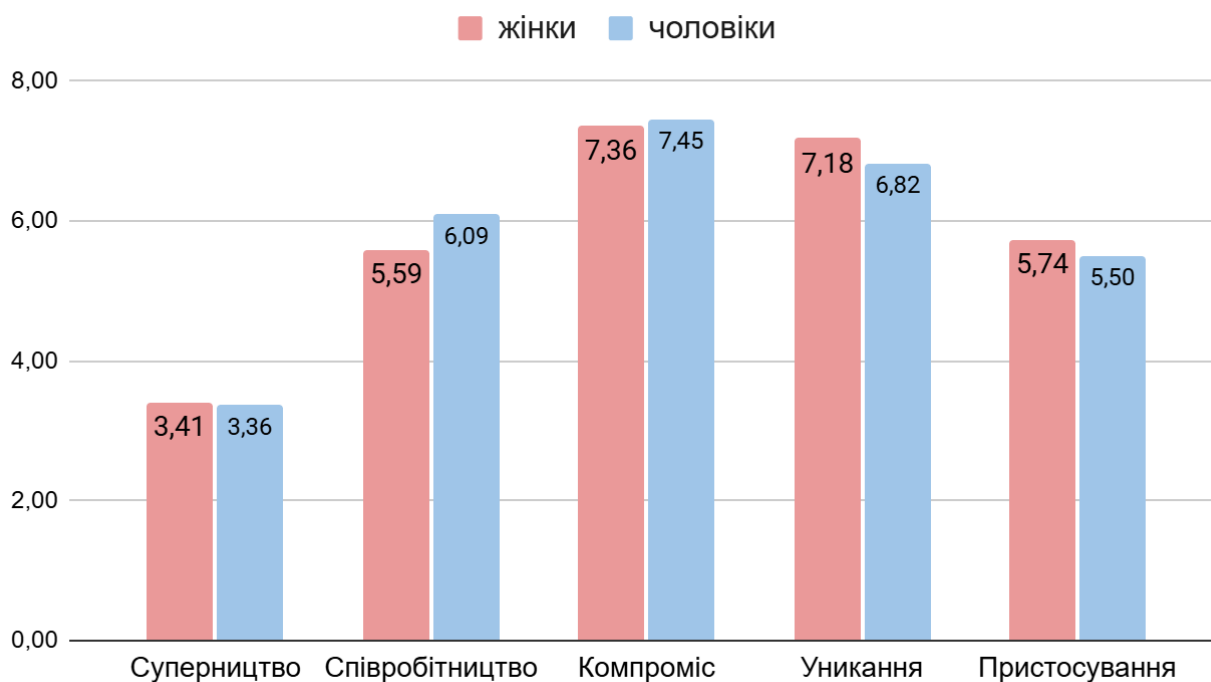


Рис. 2.14. Діаграма середніх значень за шкалами тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса в групах жінок та чоловіків

Порівнюючи середні значення в групах жінок та чоловіків за питаннями анамнестичної анкети, було встановлено відмінність за питанням "Роль гендерного чи вікового розмаїття у виникненні конфліктів" (U критерій Манна-Уїтні = 210, $p < .001$).

При перевірці більш уточнених гіпотез було встановлено (таблиця 2.10), що чоловіки мають в середньому вищий рівень ніж жінки за оцінкою Соціопсихологічного клімату в команді (U критерій Манна-Уїтні = 317, $p = 0.030$) та нижчий рівень за оцінкою Впливу невизначеності у правилах чи процесах роботи на конфлікти (U критерій Манна-Уїтні = 310, $p = 0.029$).

**Порівняння середніх значень за питаннями анамнестичної анкети
в групах жінок та чоловіків**

Шкала	Критерій	Статистика	p	Рангово-бісер. коеф. кор.	Альтернативна гіпотеза
1. Соціопсихологічний клімат в команді	U критерій Манна-Уїтні	317	0.061	0.2622	чоловіки \neq жінки
1. Соціопсихологічний клімат в команді	U критерій Манна-Уїтні	317	<u>0.030</u>	0.2622	чоловіки $>$ жінки
2. Вплив клімату на продуктивність роботи	U критерій Манна-Уїтні	424	0.942	0.0117	чоловіки \neq жінки
3. Частота конфліктів через незрозуміння ролей	U критерій Манна-Уїтні	357	0.236	0.1678	чоловіки \neq жінки
4. Легкість вираження незгоди	U критерій Манна-Уїтні	406	0.697	0.0536	чоловіки \neq жінки
5. Культура спілкування в команді	U критерій Манна-Уїтні	388	0.492	0.0967	чоловіки \neq жінки
6. Сприяння менеджменту вирішенню конфліктів у команді	U критерій Манна-Уїтні	390	0.539	0.0921	чоловіки \neq жінки
7. Вплив невизначеності у правилах чи процесах роботи на конфлікти	U критерій Манна-Уїтні	310	0.058	0.2786	чоловіки \neq жінки
7. Вплив невизначеності у правилах чи процесах роботи на конфлікти	U критерій Манна-Уїтні	310	<u>0.029</u>	0.2786	чоловіки $<$ жінки
8. Роль гендерного чи вікового розмаїття у виникненні конфліктів	U критерій Манна-Уїтні	210	<u>< .001</u>	0.5117	чоловіки \neq жінки
9. Вплив недостатньої прозорості комунікації між відділами на конфлікти	U критерій Манна-Уїтні	387	0.507	0.0979	чоловіки \neq жінки

Достовірні відмінності, виявлені у сприйнятті конфліктів між групами жінок та чоловіків за питаннями анамнестичної анкети, важливо візуалізувати. Середні значення, що відображають ці відмінності, представлені на Рис. 2.15.

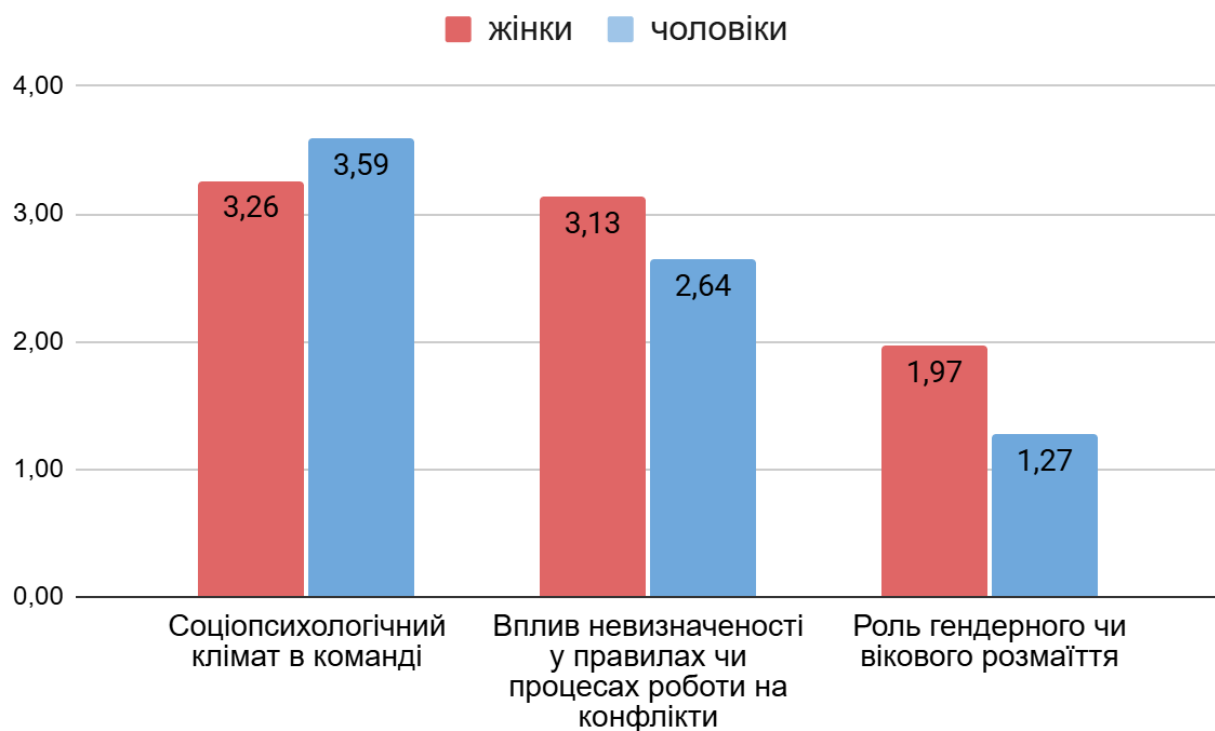


Рис. 2.15. Діаграма середніх значень за шкалами анамнестичної анкети, для яких було встановлено достовірні відмінності в групах жінок та чоловіків

Коробкові діаграми на рис. 2.16 візуально відображають, що жінки мають в середньому вищий рівень ніж чоловіки за оцінкою Ролі гендерного чи вікового розмаїття у виникненні конфліктів.

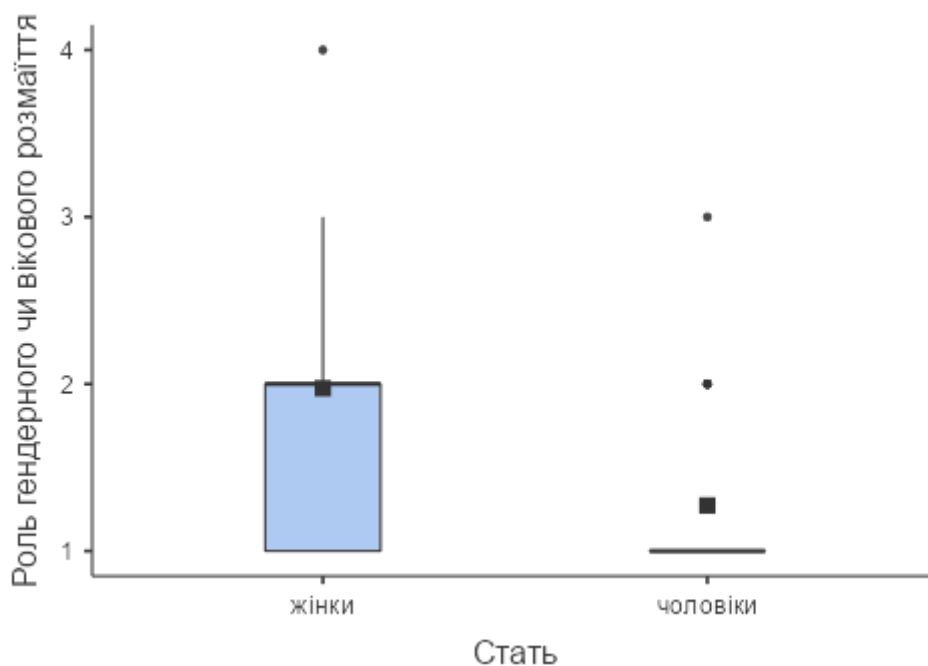


Рис. 2.16. Коробкові діаграми за шкалою Роль гендерного чи вікового розмаїття у виникненні конфліктів в групах жінок та чоловіків

Не було встановлено достовірних відмінностей між групами 18-44 р. та 45-65 р. за шкалами тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса.

Проте при перевірці більш уточненої гіпотези було встановлено, що досліджувані з групи 18-44 р. мають нижчий рівень Суперництва ніж досліджувані з групи 45-65 р.

Порівняння середніх значень за шкалами тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса в групах 18-44 р. та 45-65 р.

Шкала	Критерій	Статистика	Ступені свободи	p		Величи на ефекту	Альтернативна гіпотеза
Суперництво	U критерій Манна-Уїтні	336		0.060	Рангово-бісер. коеф. кор.	0.27849	18-44 р. ≠ 45-65 р.
Суперництво	U критерій Манна-Уїтні	336		<u>0.030</u>	Рангово-бісер. коеф. кор.	0.27849	18-44 р. < 45-65 р.
Співробітництво	t-критерій Стьюдента	-0.81862	59.0	0.416	d Коена	-0.2097	18-44 р. ≠ 45-65 р.
Компромiс	t-критерій Стьюдента	0.57326	59.0	0.569	d Коена	0.1468	18-44 р. ≠ 45-65 р.
Уникання	t-критерій Стьюдента	1.43345	59.0	0.157	d Коена	0.3671	18-44 р. ≠ 45-65 р.
Пристосування	t-критерій Стьюдента	1.15639	59.0	0.252	d Коена	0.2962	18-44 р. ≠ 45-65 р.

Хоча загалом достовірних відмінностей між віковими групами за стилями поведінки в конфлікті не виявлено, проте за шкалою "Суперництво" встановлено певні тенденції. Середні значення для обох вікових груп представлені на Рис. 2.17.

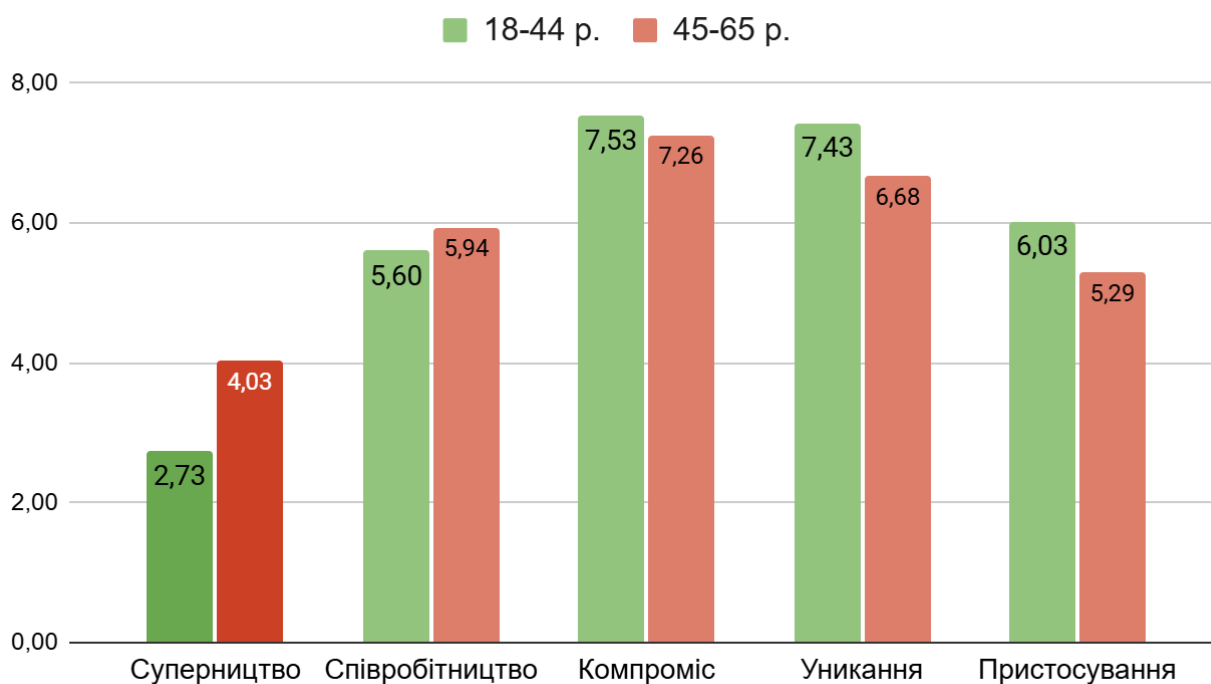


Рис. 2.17. Діаграма середніх значень за шкалами тесту "Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації" за методикою К. Томаса в групах 18-44 р. та 45-65 р.

Висновки до розділу 2

Цей розділ був присвячений емпіричному дослідженню соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі, щоб краще зрозуміти, що саме впливає на виникнення цих конфліктів. Для цього ми використали комплексний підхід, застосували декілька психодіагностичних методик: тест К. Томаса для визначення стилів поведінки в конфлікті, п'ятифакторний опитувальник особистості ТІРІ-UKR, тест психологічної адаптації Роджерса і Даймонда, а також шкалу життєвих подій Холмса і Рає та анамнестичну анкету для збору додаткових даних. За результатами дослідження ми охарактеризували три основні групи чинників. По-перше, що стосується **особистісних факторів**, ми з'ясували, що низький рівень соціально-психологічної адаптивності, особливо у поєднанні з такими стилями поведінки в конфлікті, як "Суперництво" та "Уникнення", значно підвищує ймовірність загострення конфліктів в ІТ-командах. Натомість, ті, хто демонструє високу когнітивну гнучкість, толерантність до невизначеності та здатність до співпраці, виявилися більш стійкими до міжособистісних проблем.

По-друге, аналіз **стресогенних чинників** показав, що значна частина опитаних ІТ-фахівців перебуває в зоні підвищеного або високого ризику хронічного стресу. Це може бути пов'язано як з особистими життєвими подіями, так і з професійними змінами, фінансовими труднощами тощо. Цей накопичений стрес, на жаль, часто впливає на вибір конфліктних стратегій, схиляючи до агресивних або оборонних реакцій, особливо при низькій адаптивності.

По-третє, дослідження **міжособистісної комунікації та психологічного клімату** виявило, що низький рівень зворотного зв'язку, брак колегіальної взаємодії та емоційна напруга в команді призводять до фрустрації та пасивної конфліктності серед працівників. І навпаки, позитивний психологічний клімат діє як свого роду "буфер", що пом'якшує вплив стресових факторів і знижує ймовірність конфліктів.

Також ми виявили деякі цікаві кореляції та регресійні моделі. Наприклад, стиль "Суперництво" виявився вищим у тих, хто мав нижчу дружелюбність та вище домінування чи ескапізм. Це показує, що люди, які схильні конкурувати, можуть мати труднощі з дружніми стосунками та прагнуть контролювати ситуацію або уникати її. Стиль "Співробітництво", навпаки, був нижчим, коли показники емоційної стабільності та внутрішнього контролю були низькими. Це говорить про те, що для ефективної співпраці потрібна певна внутрішня зрілість. Ми також побачили, що "Пристосування" пов'язане з дружелюбністю та внутрішнім контролем, але негативно - з домінуванням. Це ще раз підкреслює, як важливі "м'які" навички в ІТ. Варто зазначити, що під час аналізу надійності деяких шкал (зокрема, "Співробітництво", "Компромис" та "Уникнення" за К. Томасом, а також деяких шкал ТІРІ та "Емоційний комфорт" за Роджерсом і Даймондом) ми отримали не дуже високі показники. Це могло вплинути на чутливість вимірювань і, можливо, варто враховувати це при подальших дослідженнях або адаптації методик. Крім того, ми помітили деякі відмінності у сприйнятті конфліктів залежно від статі та віку: чоловіки в середньому вище оцінюють соціопсихологічний клімат та менше

відчувають вплив невизначеності правил на конфлікти, ніж жінки. Жінки ж частіше вказують на роль гендерного або вікового розмаїття у виникненні конфліктів. А молодші працівники (18-44 роки) виявилися менш схильними до суперництва, ніж старші колеги (45-65 років).

Загалом, результати цього емпіричного дослідження чітко показують, що конфлікти в ІТ-середовищі є складною проблемою, яка пов'язана як з особистісними особливостями працівників (їхньою адаптивністю, емоційною стабільністю, стилями поведінки), так і з умовами праці (рівнем стресу) та якістю міжособистісної комунікації й психологічного клімату в команді. Виявлені взаємозв'язки між цими чинниками та конфліктною поведінкою підкреслюють нагальну потребу в розробці цільових програм психологічної роботи. Це обґрунтовує необхідність практичних рекомендацій, які допомогли б оптимізувати психологічний клімат і знизити конфліктність у командах, що і буде запропоновано в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ РОБОТИ З СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМИ ЧИННИКАМИ КОНФЛІКТІВ В ІТ-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Підходи до оптимізації психологічного клімату в ІТ середовищі

Теоретичне підґрунтя поняття "психологічний клімат" в ІТ-командах

Психологічний клімат є критично важливою складовою функціонування будь-якої команди, а особливо - ІТ-команди, де комунікація часто здійснюється дистанційно або в умовах мультикультурного середовища. Цей феномен охоплює емоційний фон, характер взаємодії, рівень довіри та психологічну безпеку між учасниками колективу. У дослідженні Бай і Вахедіан (Bai і Vahedian, 2023) підкреслюється, що етична культура організації суттєво впливає на емоційний комфорт, зменшуючи цифрове вигорання. Так, почуття приналежності та підтримки в команді формує фундамент для конструктивної взаємодії і знижує конфліктогенність серед учасників.

В ІТ-середовищі, де відбувається постійна цифрова взаємодія, актуалізується проблема емоційної безпеки. Співробітники часто працюють під тиском дедлайнів, з високим рівнем відповідальності, що вимагає наявності довірчого середовища. Як вказує Вінсон, Пател та ін. (Vinson, Patel et al., 2024), саме наявність такої атмосфери позитивно корелює з підвищенням ефективності командної роботи та готовністю співробітників звертатися за допомогою в кризових ситуаціях. У цьому контексті приклад Google, де реалізовані програми коучингу та системи peer-feedback, демонструє ефективність системного підходу до підтримки психологічного клімату. Отже, психологічний клімат в ІТ-команді - це не абстракція, а конкретний набір управлінських практик і емоційних взаємозв'язків, які визначають продуктивність, задоволення від праці та рівень конфліктів в колективі. Ефективне управління цим чинником - стратегічне завдання керівництва в умовах цифрової трансформації. У літературі з психології праці виділяють низку параметрів, які безпосередньо впливають на якість психологічного клімату. Серед них - рівень міжособистісної підтримки,

свобода висловлення думок, наявність зворотного зв'язку та справедливий розподіл навантаження. В умовах ІТ-середовища ці параметри набувають особливого значення через специфіку роботи з абстрактними завданнями, високу когнітивну навантаженість та необхідність командного програмування. Команди, де працівники почуваються почутими і де практикується психологічна безпека, демонструють більшу стійкість до стресу та ефективнішу комунікацію. Науковці також наголошують, що ключову роль у формуванні клімату відіграє менеджмент. Лідери, які демонструють емоційну зрілість, готові до зворотного зв'язку та визнають власні помилки, створюють простір для відкритої комунікації. Це, у свою чергу, впливає на готовність команди розв'язувати проблеми конструктивно. У дослідженні Bai & Vahedian (2023) наголошено, що менеджери, які інвестують у розвиток етичного середовища, підвищують мотивацію співробітників та знижують рівень тривожності. Такий клімат забезпечує краще залучення до командних процесів та гнучкість у вирішенні завдань. Ще один важливий аспект - культурна чутливість. У глобальних ІТ-командах часто стикаються представники різних ментальностей. Відсутність знань про культурні відмінності може призводити до непорозумінь, які загострюють напругу. Підвищення рівня міжкультурної компетентності - один зі способів зміцнити клімат, знизити фрустрацію та стимулювати продуктивне співробітництво. Успішні кейси, наприклад, у Microsoft, демонструють ефективність тренінгів з інтеркультурної комунікації у міжнародних ІТ-групах. Психологічний клімат має динамічний характер - він формується і змінюється залежно від ситуації, складу команди, лідерського стилю та впроваджених технологій. Саме тому його варто постійно оцінювати - через регулярні внутрішні опитування, фокус-групи або неформальні розмови. Як свідчать результати Vincon et al. (2024), організації, які мають політику раннього виявлення психологічних проблем, демонструють нижчі показники плинності кадрів та вищу згуртованість у колективах. Отже, створення здорового клімату - це не разовий акт, а процес, який потребує уваги, ресурсів та гнучкої

адаптації до змін. Значний вплив на психологічний клімат має і формат організації праці - гібридний, дистанційний чи офісний. Дистанційна робота часто призводить до ізоляції, зниження емоційної взаємодії та зменшення неформального обміну думками. У таких умовах керівникам важливо створювати ритуали спілкування, віртуальні простори для командної взаємодії та спеціальні заходи, що сприяють згуртованості. Наприклад, регулярні 'soft-check-ins' або командні ранкові сесії допомагають компенсувати брак живого контакту.

Таким чином, психологічний клімат в ІТ-командах формується на перетині людського фактору, етичного лідерства та інноваційних форматів взаємодії. Він є не просто фоном, а активним регулятором ефективності, добробуту та конфліктної динаміки.

Соціально-психологічні чинники конфліктів: аналіз і типологія

"Соціально-психологічні конфлікти в ІТ-середовищі мають свої особливості, які впливають з характеру взаємодії в таких командах. Зазвичай вони є мультикультурними, дистанційними, високотехнологічними та працюють у режимі високої змінності. Основні типи конфліктів, з якими стикаються ІТ-команди, - це міжособистісні (через стиль спілкування, статус, емоційне вигорання), внутрішньоособистісні (конфлікт цінностей, рольова невизначеність) та міжгрупові (розрив між технічними та управлінськими підрозділами). Значну роль у виникненні конфліктів відіграють такі чинники, як дефіцит зворотного зв'язку, відсутність ясності в очікуваннях, культурна неоднорідність, відсутність особистого контакту, а також конфлікти інтересів у спільних проєктах. Особливо часто конфлікти загострюються у віддалених командах, де комунікація обмежена асинхронним листуванням чи чатами, а невербальна складова повністю відсутня.

У дослідженні Даймонд і Лю (Diamond і Liu, 2025) запропоновано модель PRISM - як підхід до посередництва між протилежними точками зору в складних організаційних умовах. Ця модель передбачає поетапний аналіз перспектив сторін, рефлексивне формулювання позицій та пошук

спільного поля на основі етичної рамки. Її використання в ІТ-командах дозволяє уникати ескалації конфліктів, особливо коли йдеться про рішення, що торкаються кількох функціональних груп. Іншим важливим фактором конфліктогенності є ієрархічна непрозорість: коли члени команди не розуміють, хто за що відповідає, і які канали прийняття рішень є легітимними. Це часто відбувається в стартапах або в умовах швидкого масштабування. Конфлікти, що виникають у таких структурах, можуть призводити до зниження командної довіри, а також до прихованої напруги, яка не проявляється відкрито, але демотивує працівників. На цьому тлі велике значення має розвиток навичок емоційного інтелекту у співробітників. Вміння розпізнавати та регулювати власні емоції, а також емпатійно ставитися до інших - знижує інтенсивність конфліктів і запобігає їх ескалації. Це особливо актуально для керівників команд та SCRUM-мастерів. Тренінги з емоційної регуляції стали стандартною практикою в багатьох міжнародних ІТ-компаніях, зокрема в Atlassian, де вони входять до програми адаптації нових працівників. Водночас варто враховувати й глибинні соціальні чинники конфліктів - статусні ролі, розподіл відповідальності, нерівномірний доступ до ресурсів та інформації. У роботі Альгамді і Чжана (Alghamdi і Zhang, 2025) проаналізовано взаємодію в онлайн-спільнотах підтримки і показано, що емоційне підтвердження і визнання становлять основу психологічної рівноваги. За аналогією, в ІТ-командах важливо не лише виконувати завдання, а й визнавати цінність внеску кожного. Практичні приклади свідчать, що одним із найефективніших інструментів зменшення конфліктів є організація регулярних сесій зворотного зв'язку та відкритих обговорень. Наприклад, у кейсі української компанії SoftServe було запроваджено "форуми довіри" - відкриті онлайн-зустрічі між керівництвом і співробітниками, де можна було обговорювати напругу, пропонувати покращення, не побоюючись наслідків. Це призвело до зниження плинності кадрів на 15%.

На завершення, соціально-психологічні конфлікти в ІТ-командах потребують системного підходу - як із боку організаційної структури, так і

з боку особистісного розвитку працівників. Їх подолання можливе через комбінацію стратегій: етичне лідерство, емоційна компетентність, прозора комунікація та культурна чутливість. Такий підхід забезпечує не лише ефективну взаємодію, а й стійкість команди в умовах цифрових змін."

Цифрові технології як інструмент підтримки психологічного клімату

У сучасному IT-середовищі цифрові технології можуть виступати не лише як фактор навантаження, а й як ефективний інструмент підтримки психологічного клімату. Інтеграція цифрових рішень для моніторингу емоційного стану, надання психологічної підтримки та зворотного зв'язку дозволяє організаціям швидко реагувати на ознаки напруги чи конфлікту. Одним із перспективних напрямів є використання чат-ботів для виявлення ознак емоційного вигорання та забезпечення первинної емоційної підтримки. Наприклад, у компаніях Amazon та SAP тестувались системи автоматизованого психологічного моніторингу, які аналізували відповіді працівників на регулярні опитування в месенджерах. У роботі Vinson et al. (2024) наводиться приклад лінгвістичного аналізу повідомлень, який дав змогу виявити ризикові патерни у 22% працівників.

Великі мовні моделі (LLM), як зазначено в дослідженні Лоренс, Грін та ін. (Lawrence, Green et al., 2024), можуть виконувати функції консультативної допомоги у неформальному режимі. Йдеться не про заміну фахівців, а про створення середовища, де працівник може в безпечній формі висловити емоції та отримати базовий напрям дій. Важливо, щоб такі рішення були етичними, конфіденційними та не використовувались для кадрових санкцій. Ще одним інструментом, що активно використовується в сучасному IT-середовищі, є платформи анонімного зворотного зв'язку. Такі сервіси, як Officevibe або CultureAmp, дозволяють працівникам висловлювати занепокоєння щодо мікроклімату в команді, не наражаючись на ризик репресій. Аналітика таких платформ дає змогу HR-фахівцям оперативно виявляти проблемні зони та застосовувати таргетовані інтервенції. Цифровий формат сприяє регулярності заповнення форм і

знижує психологічний бар'єр перед обговоренням складних тем. У контексті віддаленої або гібридної роботи особливої актуальності набувають інструменти соціальної згуртованості. Наприклад, автоматизовані 'check-in' сесії в Slack, інтегровані з короткими опитуваннями про настрої і самопочуття, вже стали звичними у компаніях GitHub і Notion. У дослідженні Alghamdi (2025) підкреслюється, що регулярне емоційне підкріплення (validation) є критично важливим для підтримки психологічної рівноваги, особливо в умовах зниженого живого контакту. Водночас варто зауважити на виклики та обмеження цифрових рішень. Зокрема, надмірна автоматизація може створити відчуття контролю, а не підтримки. Тому провідні компанії поєднують цифрові інструменти з живим зворотним зв'язком - через регулярні індивідуальні зустрічі з лінійними менеджерами, психологами чи тімлідерами. Баланс між технічною ефективністю і людяністю - головний критерій успішної інтеграції таких рішень у корпоративну культуру. Узагальнюючи, цифрові інструменти не замінюють емоційного інтелекту команди, але суттєво розширюють її можливості. Вони дозволяють вчасно реагувати на сигнали тривоги, запроваджувати профілактичні заходи і будувати довіру через прозорість та регулярний діалог. Їх успішне впровадження можливе лише за умов дотримання етичних принципів, поваги до приватності працівників та чітко окресленої межі між підтримкою і моніторингом.

Узагальнення методик та моделей інтервенцій

Для ефективної роботи з конфліктами та підтримки сприятливого психологічного клімату в ІТ-командах важливо не лише аналізувати причини конфліктів, але й систематизувати існуючі методики інтервенцій. Такий підхід дозволяє формувати авторські програми, які будуть релевантні до потреб конкретної організації. Однією з найперспективніших моделей є PRISM (Diamond, 2025), що базується на багатоперспективному аналізі та посередництві. Ця модель дозволяє оцінити ситуацію з погляду всіх залучених сторін, ідентифікувати приховані інтереси, а також сформувані етично обґрунтовані рішення, які враховують різні типи логік (емоційну,

когнітивну, системну). У контексті ІТ-команд PRISM є цінним інструментом, оскільки сприяє уникненню ескалації при технічних і стратегічних конфліктах між командами.

Ще одним ефективним підходом є використання мобільних застосунків для психоемоційної підтримки. Як показує аналіз Сайні, Кумара та ін. (Saini, Kumar et al., 2022), такі застосунки дозволяють забезпечити гнучкий доступ до допомоги, персоналізовані поради та короткострокову терапевтичну взаємодію. І хоча ці рішення не замінюють повноцінного психолога, вони можуть бути ефективним доповненням до HR-програм, особливо у великих командах зі складною структурою або високим навантаженням. Інтервенції можуть бути індивідуальними (коучинг, підтримка керівника, застосунок) або груповими (тренінги, фасилітаційні сесії). У компаніях, які реалізують обидва формати, фіксується вищий рівень психологічної безпеки та взаємної довіри. Так, в Atlassian практикуються щомісячні командні рефлексії за участі незалежних фасилітаторів, а в українському ІТ-секторі зростає попит на психологів у штаті. Варто відзначити, що ефективність методик залежить не лише від змісту, а й від способу впровадження. Наприклад, емпатична комунікація, яка є центральним компонентом багатьох програм, повинна бути підтримана корпоративною культурою, яка визнає значущість емоцій. Індивідуалізація - ще один принцип, який критично важливий: співробітники повинні мати змогу обрати той формат втручання, який відповідає їхній стилі взаємодії та ступеню відкритості.

Узагальнюючи, сучасні інтервенції в ІТ-середовищі мають поєднувати структурованість (етапність, вимірюваність результатів), гнучкість (індивідуальний підхід) та інтегрованість (включення в щоденні процеси). Вони мають бути не зовнішнім доповненням, а невід'ємною частиною корпоративної екосистеми взаємодії.

3.2 Розробка та обґрунтування власної програми з оптимізації психологічного клімату в ІТ

Цілі та завдання авторської програми

Розробка програми з оптимізації психологічного клімату в ІТ-командах повинна спиратись на чітко визначені цілі та завдання. Це дозволяє не лише забезпечити логіку побудови інтервенцій, але й сформуванню критеріїв ефективності впровадження. У контексті сучасного цифрового середовища, ключовою метою такої програми є зниження рівня конфліктів та зміцнення емоційної безпеки колективу через етичну взаємодію, підтримку та технологічно підкріплений моніторинг психоемоційного стану працівників.

Основні завдання програми включають:

- формування культури відкритого зворотного зв'язку між членами команди;
- запровадження регулярного емоційного скринінгу засобами цифрового моніторингу;
- навчання навичкам медіації, емоційної регуляції та емоційного інтелекту;
- створення умов для розвитку командної довіри та згуртованості;
- інтеграція психологічної підтримки у щоденні процеси роботи команди;
- залучення керівників до фасилітації командної безпеки.

Формулювання цих завдань спирається на результати досліджень Bai & Vahedian (2023), де показано важливість етичної культури як передумови психологічної стабільності, а також на практичні аспекти PRISM-моделі (Diamond, 2025), що підкреслює необхідність врахування перспектив усіх учасників комунікації. У дослідженнях Vinson et al. (2024) вказано, що технологічні інструменти дозволяють діагностувати та навіть передбачити ризики емоційного вигорання, що вказує на доцільність цифрової компоненти в авторській програмі. Обґрунтування цілей також базується на потребі в інтеграції інтервенцій в існуючі ІТ-процеси. Враховуючи характер

роботи таких команд - часто віддаленої, динамічної, з великою кількістю технічної взаємодії - критично важливо, щоб програма не була зовнішнім додатком, а органічно вписувалась у повсякденні практики. Це забезпечить не лише її прийняття учасниками, а й сталість результатів.

Таким чином, авторська програма має на меті не лише короткотермінову підтримку, а й глибинне підвищення емоційної стійкості команди. Її успіх залежатиме від здатності поєднати етику, емоційну компетентність і технологічні інструменти в єдину систему, що працює на рівні щоденного досвіду кожного учасника ІТ-середовища.

3.2.2 Структура програми

Структура авторської програми з оптимізації психологічного клімату в ІТ-середовищі базується на трьох взаємопов'язаних блоках: освітньому, технологічному та соціально-інтерактивному. Такий поділ дозволяє охопити як когнітивні аспекти емоційної безпеки, так і забезпечити практичні інструменти для зниження рівня конфліктів в команді.

Блок 1: "Розвиток емоційного інтелекту та навичок саморегуляції" включає тренінги з ідентифікації емоцій, активного слухання, розпізнавання конфліктних тригерів, техніки дихання, мікроінтервенції для зниження напруги. Формат - інтерактивні онлайн/офлайн-сесії по 60 хв з фасилітатором-психологом. Ціль - підвищити емоційну обізнаність співробітників і розширити інструментарій самопідтримки.

Блок 2: "Цифровий моніторинг психологічного стану" передбачає запровадження чат-бота або інструменту, інтегрованого в Slack/Microsoft Teams. Працівники щотижня отримують мікроопитування (4-5 запитань) про самопочуття, рівень стресу, сприйняття взаємодії в команді. Дані обробляються на рівні агрегованої аналітики, доступної HR. У критичних випадках бот пропонує звернутися за підтримкою або надсилає ресурсну рекомендацію (дихальна вправа, мотиваційне відео, контакт спеціаліста). Інструмент анонімний, дані не використовуються для оцінювання персоналу.

Блок 3: "Практики довіри та командного зворотного зв'язку" реалізується через регулярні воркшопи (1 раз на місяць), під час яких обговорюються питання командної взаємодії, очікувань, культурних відмінностей, конфліктних ситуацій, що виникли. Воркшопи модеруються зовнішнім фасилітатором. Також передбачено впровадження формату Peer-to-Peer Feedback - коротких сесій взаємного зворотного зв'язку в малих підгрупах.

Кожен блок реалізується послідовно протягом 12-тижневої програми. На першому етапі працівники проходять освітній модуль, далі - інтеграція цифрового моніторингу, з третього тижня запускаються воркшопи. До кожного блоку додається роздатковий матеріал, чек-листи і рекомендації. У кінці програми - узагальнююча сесія з опитуванням задоволеності та виявленими змінами. Структура програми дозволяє адаптацію до будь-якого формату роботи (дистанційний, гібридний, офісний). Вона не потребує значних фінансових витрат і базується на сучасних підходах workplace mental health. Найголовніше - її гнучкість і орієнтація на потреби конкретного колективу, що є ключем до її ефективності та стійкості результатів.

Методичне обґрунтування компонентів програми

Методичне обґрунтування кожного компонента програми є необхідним для підтвердження її ефективності, наукової валідності та узгодженості з актуальними підходами до підтримки ментального здоров'я на робочому місці. У запропонованій структурі кожен блок програми базується на науково підтверджених моделях та апробованих практиках.

Блок 1 (емоційний інтелект) спирається на концепцію емоційної компетентності як чинника згуртованості команд Гоулмана (Goleman, 1995) та сучасні підходи workplace well-being. У дослідженнях Бая і Вахедіана (Bai і Vahedian, 2023) показано, що емоційна грамотність лідера та членів команди знижує ризики емоційної ескалації та створює основу для відкритої взаємодії. Техніки дихання, усвідомленості та

самоспостереження, використані в програмі, запозичені з когнітивно-поведінкової терапії та методик *mindfulness-based stress reduction*.

Блок 2 (цифровий моніторинг) базується на результатах Vinson et al. (2024), де доведено, що регулярний лінгвістичний аналіз мовлення дає змогу виявляти ознаки стресу до їх вербального вираження. Така модель не лише ідентифікує стан, але й дозволяє будувати динаміку змін психоемоційного клімату команди. Застосування чат-бота забезпечує своєчасність, а також відчуття автономності в користувача, що, згідно з даними Alghamdi (2025), підвищує готовність звертатись по допомогу. Анонімність і добровільність участі - критично важливі для збереження довіри до програми.

Блок 3 (практики довіри) ґрунтується на моделі PRISM (Diamond, 2025), яка передбачає рефлексивне формулювання позицій, гнучке балансування конфліктуючих перспектив та етичну взаємодію. Цей блок є також важливим з погляду міжособистісної профілактики конфліктів. Залучення фасилітаторів і *peer-feedback*-сесій створює простір для вивільнення напруги в безпечному середовищі. Такі практики сприяють формуванню культури зворотного зв'язку, яка є визначальним фактором психологічної безпеки. Кожен компонент програми має свої цілі, механізми дії та очікувані ефекти, що дозволяє говорити про її системність. Такий підхід відповідає стратегії *evidence-based intervention*: усі елементи мають наукове підґрунтя, логічно взаємопов'язані та перевірені у практичному контексті. Це дає змогу не лише впровадити програму, але й обґрунтувати її результативність перед керівництвом та персоналом.

Узагальнюючи, методичне обґрунтування програми поєднує концептуальну цілісність з гнучкістю реалізації. Завдяки використанню сучасних психологічних моделей, цифрових рішень і фокусуванню на людських потребах, програма має потенціал стати ефективним інструментом покращення психологічного клімату в ІТ-командах різного масштабу та формату роботи.

Очікувані результати та критерії ефективності

Оцінка ефективності програми з оптимізації психологічного клімату є ключовим етапом, який дозволяє перевірити досягнення поставлених цілей, виявити зони для вдосконалення та сформулювати рекомендації для подальшого впровадження. Очікувані результати поділяються на кілька рівнів: поведінковий, емоційний та організаційний. На поведінковому рівні очікується зменшення проявів міжособистісної напруги, зниження кількості конфліктів, що вимагають зовнішнього втручання, а також підвищення активності у використанні механізмів зворотного зв'язку. Співробітники частіше братимуть участь у peer-feedback-сесіях, висловлюватимуть занепокоєння конструктивно і з повагою до інших. У дослідженнях Bai & Vahedian (2023) наголошується, що відкритість до зворотного зв'язку є маркером психологічної безпеки в команді. На емоційному рівні очікується зниження рівня тривожності, зменшення симптомів професійного вигорання, підвищення відчуття підтримки і включеності. Ці результати відстежуються за допомогою анонімного опитування (до/після), що включає шкали тривожності (наприклад, GAD-7), емоційної залученості та задоволеності взаємодією в команді. У роботі Vinson et al. (2024) підкреслено, що такі інструменти дозволяють виявити позитивну динаміку вже на 4-6 тижні впровадження.

Організаційний рівень охоплює такі індикатори, як плинність кадрів, кількість звернень до HR з проблем психологічного клімату, результати регулярних внутрішніх опитувань (eNPS, Employee Sentiment Index), а також показники командної продуктивності. Хоча останні не завжди прямо пов'язані з психологічним кліматом, стабільність цих показників у періоди високого навантаження може свідчити про успішність програми. Окремим показником ефективності є рівень задоволеності учасників програмою. Наприкінці 12-тижневої реалізації проводиться узагальнююча сесія із залученням зовнішнього фасилітатора, під час якої відбувається обговорення сильних і слабких сторін програми, заповнюються анонімні форми з відгуками. Це дозволяє зібрати якісний матеріал для наступного

циклу впровадження або масштабування програми. Таким чином, оцінка ефективності здійснюється на основі поєднання кількісних і якісних індикаторів, що охоплюють різні рівні функціонування команди. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння ефектів втручання та сприяє підвищенню довіри до програми з боку як керівництва, так і учасників.

Перспективи впровадження в ІТ-середовищі

Впровадження програми з оптимізації психологічного клімату в ІТ-середовищі має реальні перспективи завдяки її гнучкості, адаптивності та узгодженості з сучасними підходами до управління персоналом. Умови ІТ-галузі - динамічні, мультикультурні та часто віддалені - вимагають нестандартних рішень у сфері ментального здоров'я.

Насамперед, запропонована програма може бути інтегрована в наявні HR-платформи, такі як BambooHR, HiBob, PeopleForce, або власні внутрішні системи. Цифровий блок моніторингу не потребує значних ресурсів - чат-бот може бути створений на базі доступних платформ (наприклад, SlackBot, MS Teams Apps). Це дозволяє розпочати пілотне впровадження навіть у невеликих командах. У великих компаніях програма може бути масштабована за модульним принципом. Наприклад, освітній блок може реалізовуватись через мікронавчання в LMS-платформах, таких як Coursera for Business або внутрішніх системах. Воркшопи можуть бути змішаними - частина оффлайн, частина - онлайн. Це особливо зручно для команд з гібридною структурою. Ще одна перевага - універсальність формату. Програма однаково ефективна як у повністю дистанційних, так і в офісних колективах. Ключовим фактором її адаптації є попереднє залучення тімлідів або менеджерів, які проходять базовий курс фасилітації та емоційної підтримки. Це створює умови для сталого впровадження: зміни закріплюються не лише як разовий захід, а як частина щоденної управлінської практики.

Слід також враховувати культурні та національні особливості, які впливають на стиль комунікації, сприйняття авторитету, відкритість до зворотного зв'язку. Програма передбачає адаптаційний етап -

налаштування кейсів, вправ і термінології відповідно до контексту конкретної організації. Наприклад, у мультинаціональних командах можна запроваджувати багатомовні ресурси та враховувати часові зони при синхронізації воркшопів. З фінансової точки зору, програма є відносно недорогою. Основні витрати - це час фасилітатора, розробка цифрового інструменту та часткова компенсація робочого часу учасників. Водночас очікувані вигоди - зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності, скорочення звернень до HR - значно перевищують початкові інвестиції. У дослідженні Bai (2023) вказано, що навіть базова програма з підтримки психологічної безпеки зменшує плинність персоналу на 10-15% протягом 6 місяців.

Отже, програма має усі шанси на широке впровадження в українському та міжнародному IT-секторі. Вона базується на наукових засадах, адаптується до різних умов, враховує індивідуальні та організаційні чинники і відповідає сучасним очікуванням працівників щодо безпечного, підтримувального робочого середовища.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі ми розробили практичні рекомендації та власну програму психологічної роботи, спрямовану на покращення психологічного клімату та зменшення конфліктів в IT-середовищі. Визначили, що психологічний клімат є ключовим для IT-команд, особливо в умовах дистанційної та мультикультурної роботи, і на нього впливають етична культура, емоційна безпека та лідерство.

Ми проаналізували соціально-психологічні чинники конфліктів, такі як дефіцит зворотного зв'язку, неясність очікувань та культурна неоднорідність. Звернули увагу на моделі посередництва, наприклад, PRISM, та важливість розвитку емоційного інтелекту. Також розглянули, як цифрові технології (чат-боти, LLM, платформи зворотного зв'язку) можуть підтримувати психологічний клімат, підкреслюючи при цьому важливість етики та балансу між технологіями та людським спілкуванням.

На основі цього аналізу була розроблена програма з оптимізації психологічного клімату в ІТ, яка має на меті зниження конфліктів та зміцнення емоційної безпеки. Її завдання включають формування культури відкритого зворотного зв'язку, навчання навичкам медіації та емоційного інтелекту, а також інтеграцію психологічної підтримки у щоденні робочі процеси.

Структура програми складається з трьох основних блоків:

1. Розвиток емоційного інтелекту та навичок саморегуляції: Тренінги з розпізнавання емоцій, активного слухання та технік дихання.

2. Цифровий моніторинг психологічного стану: Використання чат-бота для регулярних анонімних опитувань про самопочуття та рівень стресу.

3. Практики довіри та командного зворотного зв'язку: Регулярні воркшопи та сесії Peer-to-Peer Feedback.

Очікувані результати включають зменшення міжособистісної напруги, зниження тривожності та вигорання, а також покращення продуктивності та зниження плинності кадрів. Програма є гнучкою, може інтегруватися в наявні HR-платформи та адаптуватися до різних форматів роботи.

Отже, розроблена програма є комплексним, обґрунтованим рішенням для покращення психологічного клімату та управління конфліктами в ІТ-командах, що відповідає сучасним вимогам галузі.

ВИСНОВКИ

1

Згідно з першим завданням, проведено аналіз наукової літератури щодо соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі. Визначено, що конфлікт - це багатогранний психологічний процес, який може мати як деструктивний, так і конструктивний потенціал, та слугує точкою зростання у взаємодіях. Розглянуто різні типи конфліктів (міжособистісні, внутрішньоособистісні, міжгрупові) та їх специфіку в динамічній ІТ-сфері, враховуючи крос-культурні особливості, емоційне вигорання та інформаційне перевантаження. Проаналізовано ключові психологічні теорії конфлікту (когнітивну, інтеракціоністську, психоаналітичну, гуманістичну) та механізми його розвитку, підкреслюючи особливості динаміки в цифровому середовищі. Охарактеризовано основні стилі поведінки в конфлікті (конкуренція, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування) як показники соціальної компетентності та адаптивності. Також висвітлено психологічні особливості ІТ-діяльності, включаючи знаково-символічну працю та високі когнітивні й психоемоційні навантаження, що створюють ризики для фахівців та можуть провокувати конфлікти.

2

На виконання другого завдання, було розроблено та успішно проведено емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників конфліктів в ІТ-середовищі. Дослідницька вибірка складалася з 62 ІТ-фахівців віком 23-45 років. Для збору даних використовувався комплекс апробованих психодіагностичних методик, таких як тест К. Томаса для стилів поведінки в конфлікті, п'ятифакторний опитувальник особистості ТІРІ-UKR, Тест психологічної адаптації Роджерса і Даймонда, а також Шкала життєвих подій Холмса і Рає. Додатково застосовувалися соціодемографічний та анамнестичний опитувальники. Збір емпіричного матеріалу проводився онлайн за допомогою Google Форм, що дозволило ефективно зібрати необхідні дані для подальшого аналізу.

3

Аналіз та інтерпретація отриманих емпіричних результатів, відповідно до третього завдання, дозволили виявити ключові взаємозв'язки між соціально-психологічними чинниками та конфліктною поведінкою в ІТ-середовищі. Було встановлено, що низька соціально-психологічна адаптивність, особливо у поєднанні зі стилями "Суперництво" та "Уникнення", значно підвищує ймовірність конфліктів, тоді як когнітивна гнучкість та співпраця сприяють стійкості. Дослідження підтвердило, що значна частина ІТ-фахівців перебуває в зоні підвищеного хронічного стресу через особисті та професійні зміни, що впливає на вибір агресивних або оборонних стратегій поведінки. Низький рівень зворотного зв'язку, нестача колегіальної взаємодії та емоційна напруга у команді призводять до фрустрації та пасивної конфліктності; натомість, позитивний психологічний клімат виступає буфером, що пом'якшує стрес та знижує конфліктну активність. Регресійний аналіз показав, що стиль "Суперництво" корелює з нижчою дружелюбністю та вищим домінуванням/ескапізмом, а "Співробітництво" - з нижчою емоційною стабільністю та внутрішнім контролем. Виявлено також гендерні та вікові відмінності у сприйнятті конфліктів: чоловіки вище оцінюють соціопсихологічний клімат, жінки частіше відзначають роль гендерного/вікового розмаїття, а молодші працівники менш схильні до суперництва.

4

З метою виконання четвертого завдання, розроблено та обґрунтовано авторську програму з оптимізації психологічного клімату в ІТ-середовищі, спрямовану на зниження конфліктів та зміцнення емоційної безпеки колективу. Програма базується на принципах етичної взаємодії, психологічної підтримки та технологічного моніторингу. Її структура включає три ключові блоки: розвиток емоційного інтелекту та навичок саморегуляції (тренінги), цифровий моніторинг психологічного стану (анонімні чат-боти) та практики довіри й командного зворотного зв'язку

(воркшопи та Peer-to-Peer Feedback). Методичне обґрунтування програми спирається на сучасні наукові моделі та апробовані практики workplace mental health. Очікувані результати охоплюють зменшення міжособистісної напруги, зниження тривожності та професійного вигорання, підвищення відчуття підтримки, покращення командної продуктивності та зниження плинності кадрів. Програма є гнучкою, може бути інтегрована в існуючі HR-платформи та адаптована до різних форматів роботи, що робить її актуальним та перспективним інструментом для IT-сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борозенцев, С. П. (2021). Теоретичні підходи до формування освітнього середовища. Наукова праця. <http://ds.forlan.org.ua/handle/123456789/508>.
2. Голюк, О. А., & Слатвінська, А. А. (2024). Теоретичні аспекти взаємозв'язку між психосоціальними та когнітивними чинниками у формуванні особистості. Перспективи науки і освіти, 24, 34-45. <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/download/14565/14635>.
3. Губська Л. С. (2016). "Психодіагностика стресу: методичні рекомендації". К.: НПУ ім. М. П. Драгоманова.
4. Єфімова, А. (2023). Освітні інновації у сучасних школах. Сучасна педагогіка, 23, 55-68. <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/672>.
5. Ірхін, Ю. Б. (2024). Соціально-психологічні аспекти сучасного навчання. Перспективи науки і освіти, 24, 89-101. <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/download/14197/14267>.
6. Кириченко, В. В. (2022). Психологія праці та інженерна психологія. Житомирський державний університет імені Івана Франка. [http://eprints.zu.edu.ua/34809/1/Кириченко%20В.В.%20Психологія%20праці%20та%20інженерна%20психологія%20\(2022\).pdf](http://eprints.zu.edu.ua/34809/1/Кириченко%20В.В.%20Психологія%20праці%20та%20інженерна%20психологія%20(2022).pdf)
7. Козубовська, І. В., & Марусинець, М. М. (2024). Актуальні проблеми адаптації студентської молоді до навчального середовища. Перспективи науки і освіти, 24, 56-67. <http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/download/14163/14233>.
8. Левус, Н., & Підбуцька, Н. (2022). Теоретичні основи розвитку творчих здібностей у школярів. Монографія. <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/7c2c73ca-29cd-4efc-a49a-8caf2223fde8/download>.
9. Петренко, І. В. (2019). Вплив крос-культурних чинників на розвиток освіти. У Матеріали конференції "Сучасні проблеми педагогіки," 5(1)

- (с. 167-180). Запоріжжя: КПУ. http://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/5_2019/part_1/5-1_2019.pdf#page=167.
- 10.Скочинець, А. А., & Мандибур, Р. Є. (2023). Інтеграція сучасних педагогічних підходів у навчальний процес. Науковий журнал Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, 23, 112-125.
<https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1267/1095>.
- 11.Ткаченко, Л. І. (2022). Психологічні аспекти опрацювання інформації в діяльності ІТ-фахівців. У Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (с. XX-XX). Львів: Львівський науково-практичний християнський університет. <https://lvphu.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/Zbirnyk-2022.pdf>
- 12.Abramowitz, B. (2010). Contact centre culture within and between organisations (Master's dissertation, University of the Witwatersrand, Johannesburg). Wits Institutional Repository. <https://wiredspace.wits.ac.za/bitstreams/306c5fdc-962f-4624-82e7-75d91590d61c/download>
- 13.Akingbola, K., Sevinç, Y., & Anthonissen, C. (2023). 'What's the problem? I am happy that you are my customer!' African immigrant women's emotional labour. *Equality, Diversity and Inclusion*, 42(5), 749-766. <https://doi.org/10.1080/01434632.2022.2120614>
- 14.Alghamdi, A., & Zhang, Y. (2025). RedditESS: A mental health social support interaction dataset. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2503.21888.pdf>
- 15.Bai, H., & Vahedian, P. (2023). Beyond the screen: Safeguarding mental health in the digital workplace through organizational commitment and ethical environment. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2311.02422.pdf>
- 16.Baquero, A., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Workplace stressors and the intention to quit: The role of psychological distress and psychological flexibility among hospitality employees. *Tourism and Hospitality*, 6(2), Article 72. <https://www.mdpi.com/2673-5768/6/2/72>

17. Barton, A. W., Larsen, N. B., & Gong, Q. (2024). The Illinois Strong Couples project: A proof of concept for sustainable, effective couples' programming. *Family Relations*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/fare.13059>
18. Berry, K., & Hocker, J. L. (2025). *Interpersonal conflict* (2025 release). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/Interpersonal-Conflict-Hocker.html>
19. Candido, C., Gocer, O., Marzban, S., & Zhang, F. (2021). Occupants' satisfaction and perceived productivity in open-plan offices designed to support activity-based working: Findings from different industry sectors. *Academia.edu*. <https://www.academia.edu/71678006/>
20. Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. S. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1193854. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
21. Deb, A., & Rao, P. (2020). Sustained attention and code comprehension in programmers. *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-12. Association for Computing Machinery (ACM). <https://doi.org/10.1145/3313831.3376799>
22. Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2019). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (3rd ed.). Jossey-Bass. <https://inclassreadings.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/07/handbook-of-conflict-resolution.pdf>
23. Diamond, A., & Liu, Z. (2025). PRISM: Perspective reasoning for integrated synthesis and mediation. *arXiv*. <https://arxiv.org/pdf/2503.04740.pdf>
24. Fagerholm, F., Felderer, M., Fucci, D., Unterkalmsteiner, M., Marculescu, B., Martini, M., Wallgren Tengberg, L. G., Feldt, R., Lehtelä, B., Nagyvárad, B., & Khattak, J. (2022). *Cognition in software engineering*:

- A taxonomy and survey of a half-century of research. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2201.05551>
25. Fitzpatrick, R. (2024). Holding the vanishing organisation: Can an ‘agile’ work environment facilitate emotional containment? (Докторська дисертація, Tavistock and Portman NHS Foundation Trust). Tavistock and Portman NHS Foundation Trust Repository. <http://repository.tavistockandportman.ac.uk/2938/>
 26. Fonagy, P. (2007). On the integration of cognitive-behaviour theory with psychoanalysis. *British Journal of Psychotherapy*, 5(4), 557-563. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/229741469_On_the_Integration_of_Cognitive-Behaviour_Theory_with_Psychoanalysis
 27. Fulaedzah, I. A. (2022, January). Burnout on contact center: A literature review. *Interdisciplinary Social Studies*, 1(4), 383-402. Muhammadiyah University of Yogyakarta. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/361849127_Burnout_on_Contact_Center_A_Literature_Review
 28. George, M. M., Wittmann, S., & Rockmann, K. W. (2022). Transitioning the study of role transitions: From an attribute-based to an experience-based approach. *Academy of Management Annals*, 16(1), 102-133. https://www.researchgate.net/publication/353543819_Transitioning_the_Study_of_Role_Transitions_From_an_Attribute-based_to_an_Experience-based_Approach
 29. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books. <https://donainfo.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/09/emotional-intelligence-daniel-goleman.pdf>
 30. Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2017). *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315258690>
 31. Howell, B. E., & Potgieter, P. H. (2021). Uncertainty and dispute resolution for blockchain and smart contract institutions. *Journal of*

- Institutional Economics, 17(4), 545-559.
<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-institutional-economics/article/abs/uncertainty-and-dispute-resolution-for-blockchain-and-smart-contract-institutions/6C06720B46228EA9D95E5E7611E5EFA5>
32. James, O., Delfabbro, P., & King, D. L. (2021). A comparison of psychological and work outcomes in open-plan and cellular office designs: A systematic review. *SAGE Open*, 11(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1177/2158244020988869>
33. Johnson, D. W., & Johnson, F. P. (2016). *Joining together: Group theory and group skills* (12th ed.). Pearson.
<https://www.amazon.com/dp/013405573X>
34. Kalat, J. W., Lau, I. Y. M., & Tong, J. Y. Y. (2020). *Introduction to psychology: An Asia edition*. Singapore Management University. Retrieved from https://ink.library.smu.edu.sg/soss_research/3328/
35. Lapierre, L. M., & Cooper, C. L. (Eds.). (2023). *Organizational Stress and Well-Being (Cambridge Companions to Management)*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009268332>
36. Lawrence, J., Green, R., & McCarthy, E. (2024). Towards sustainable workplace mental health: A novel approach to early intervention and support. *arXiv*. <https://arxiv.org/pdf/2402.01592.pdf>
37. Long, S. (2023). The group unconscious and group relations. In B. Huppertz (Ed.), *The psychology of organizations and workplace issues: Resolving everyday conflicts* (pp. 134-156). Lexington Books, 134-156. <https://rowman.com/isbn/978-1-6669-0406-2>.
38. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
39. Matsumoto, D., & Juang, L. (2016). *Culture and psychology* (6th ed.). Cengage Learning. <https://www.amazon.com/dp/1305648951>

40. Mayer, B. (2000). *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
<https://ru.scribd.com/document/351012289/Conflict-Management>
41. Nazari, R., & Sadeghi, A. (2022). The role of emotional intelligence in conflict management styles among IT professionals. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 10(2), 177-191.
https://www.scirp.org/pdf/jhrss_2022060715295906.pdf
42. Oren, E., Gündoğmuş, İ., & Yaşar, A. B. (2024). Editorial: EMDR and the AIP model: Healing the scars of trauma. *Frontiers in Psychiatry*, 15, Article 1469787.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychiatry/articles/10.3389/fpsy.2024.1469787/pdf>
43. Pfiffner, R. (2018). Why performance information use requires a managerial identity: Evidence from the field of human services [Pre-print version]. *Public Performance & Management Review*.
<https://www.researchgate.net/publication/326661207>
44. Radwan, A., Barnes, L., DeResh, R., Englund, C., & Gribanoff, S. (2022). Effects of active microbreaks on the physical and mental well-being of office workers: A systematic review. *Cogent Engineering*, 9(1), 2026206.
<https://doi.org/10.1080/23311916.2022.2026206>
45. Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations* (5th ed.). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
46. Ribeiro, D. M. (2025). Understanding the relationships between the perceptions of burnout and instability in Software Engineering. arXiv.
<https://arxiv.org/abs/2502.10249v1>
47. Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic - A longitudinal study (arXiv:2007.12580v4). arXiv. <https://arxiv.org/abs/2007.12580v4>

48. Saini, S., Kumar, R., & Singh, T. (2022). Mobile mental health apps: Alternative intervention or intrusion? arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2206.10728.pdf>
49. Shaik, A. B., & Indupalli, M. (2025). Stress management in the age of real-time marketing. *Journal of Marketing Science and Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.61336/jmsr/25-04-05>
50. Shakeri Hossein Abad, Z., Karras, O., Schneider, K., Barker, K., & Bauer, M. (2018). Task interruption in software development projects: What makes some interruptions more disruptive than others? arXiv preprint arXiv:1805.05508. <https://arxiv.org/abs/1805.05508>
51. Stepanenko, A. (2022). Applying global software development approaches to building high-performing software teams. Master's thesis, University of Helsinki. 60 pages. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/82b992d6-da2a-4b3e-992b-35a92e020fde/content>
52. Storey, M.-A., Zagalsky, A., Filho, F. F., Singer, L., & German, D. M. (2017). How social and communication channels shape and challenge a participatory culture in software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 43(2), 185-204. <https://doi.org/10.1109/TSE.2016.2584053>
53. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Profile and interpretive report. CPP, Inc. https://scl.cornell.edu/sub/sites/scl/files/downloads/basic_page/TKI_Sample_Report.pdf
54. Vinson, M., Patel, A., & Rathi, S. (2024). An industrial workplace alerting and monitoring platform to prevent workplace injury and accidents. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2210.17414.pdf>
55. Wang, C., & Chiu, Y.H. (2024). Foreign Academic Adaptation: Emotional Intelligence and Resilience Perspectives. *Asian Journal of Business Research*, 14(1). <https://ajbr.co.nz/ajbr/ajbr240163.pdf>

56. World Customs Organization. (2022). Study report on disruptive technologies. World Trade Organization.
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wco-wto_e.pdf
57. Yadav, P., & Madhukar, V. (2024). Impact of remote work on employee well-being: A conceptual perspective. *International Journal of Management*, 15(2), 96-107. Retrieved from https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_15_ISSUE_2/IJM_15_02_008.pdf
58. Yin, J., Qu, M., Li, M., & Liao, G. (2022). Team leader's conflict management style and team innovation performance in remote R&D teams-With team climate perspective // *Sustainability*. - 2022. - Vol. 14, No. 17. - Article ID 10949. - DOI: 10.3390/su141710949. - Access mode <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10949>