

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УКРАЇНСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра педагогіки та психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 053 «Психологія»
на тему:

«Дослідження міжособистісних конфліктів у трудовому колективі»

Роботу виконала:

студентка групи ЗПС-21

Вікторія ЄЛІЗАРОВА

Науковий керівник:

доцент кафедри педагогіки та
психології

Мирослава САДОВА

Буча

2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	7
1.1. Визначення поняття «конфлікт», причини виникнення конфліктів ...	7
1.2. Сутність міжособистісних конфліктів у трудовому колективі	10
1.3. Класифікація міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ...	13
Висновки до розділу 1	17
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	18
2.1. Опис вибірки дослідження: характеристика трудового колективу ...	18
2.2. Опис методик дослідження	20
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	26
3.1. Узагальнені результати емпіричного дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у трудовому колективі	26
3.2. Гендерні відмінності благополучного соціально-психологічного клімату у колективі.....	35
3.3. Відмінності за віковим діапазоном	45
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному суспільстві, особливо з огляду на повномасштабну агресію Росії проти України, відмічається зростання напруженості, що обумовлює збільшення різноманітних конфліктів на ґрунті щоденних розбіжностей думок, потреб, бажань. Ці розбіжності викликають протистояння і суперництво, порушують і без того слабку емоційну рівновагу, що призводить до ще більшого розгортання конфлікту. А оскільки взаємодія між працівниками значною мірою впливає на продуктивність, робочий клімат та загальну ефективність діяльності компанії, міжособистісні конфлікти, що виникають у процесі трудової взаємодії, можуть суттєво ускладнювати робочі відносини, знижувати рівень мотивації працівників, а також впливати на рівень задоволеності роботою. Саме тому дослідження міжособистісних конфліктів у трудовому колективі з метою нівелювання негативних наслідків та якнайповнішого використання закладених у них позитивних можливостей для розвитку особистості є надзвичайно важливим і актуальним.

Метою роботи є виявлення основних причин, особливостей та наслідків міжособистісних конфліктів у трудових колективах, а також розробка методів їхньої профілактики та управління.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати сутність і природу міжособистісних конфліктів;
- визначити основні типи конфліктів у трудовому середовищі;
- виявити фактори, що сприяють виникненню конфліктів;
- провести експериментальне дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у трудовому колективі;
- запропонувати рекомендації щодо покращення психологічного клімату у колективі.

Об'єктом дослідження є міжособистісні конфлікти у трудовому колективі.

Предмет дослідження: особливості виникнення, перебігу та впливу міжособистісних конфліктів на робочий процес.

Аналіз теоретичних джерел. Дослідження міжособистісних конфліктів у трудовому колективі спирається на значний науковий доробок у сфері соціальної психології, управління персоналом та конфліктології. Серед ключових джерел можна виділити праці таких дослідників, як Н. Партико [41; 42], яка розглядала групову динаміку та вплив конфліктів на поведінку індивідів у групах, та Т. Дуткевич [19], яка аналізувала соціальні системи і механізми їхньої стабілізації.

Вагоме значення у вивченні конфліктів у трудових колективах мають роботи С. Калаур [22], яка розглядала принципи кооперативної і конкурентної поведінки та роль фахівців соціальної сфери у розв'язанні конфліктів, та Ф. Глазла [16], який розробив управлінську сітку для визначення стилів керівництва і їхнього впливу на конфлікти.

Сучасні дослідження у цій сфері включають праці В. Шейна щодо організаційної культури, а також концепцію емоційного інтелекту Д. Гоулмана, яка відіграє важливу роль у регулюванні міжособистісних конфліктів. Важливим є також підхід К. Томаса і Р. Кілмана, які розробили модель стилів управління конфліктами, що широко використовується у сучасних HR-практиках.

Серед українських науковців важливий внесок у дослідження проблеми конфліктів у трудовому середовищі зробили Т. Матвійчук [34], яка аналізувала психологічні аспекти конфліктних ситуацій у колективі, та І. Барабанов [1], Т. Андрєєва [1] і О. Гетьман [1], які вивчали особливості управління персоналом з урахуванням міжособистісних конфліктів. Також слід відзначити праці Г. С. Скуратівського, який досліджував вплив комунікативних бар'єрів на виникнення конфліктів у трудових колективах, та І. Свидрук [46] та Ю. Миронова [46], які розглядали механізми їх розв'язання у корпоративному середовищі.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про багатогранність проблеми міжособистісних конфліктів у трудових колективах та необхідність їх комплексного дослідження із застосуванням різних методів і підходів.

Методи дослідження. У роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як аналіз наукової літератури, анкетування, спостереження та методи психологічної діагностики конфліктних ситуацій, методи інтерпретації, тлумачення емпіричних та теоретичних даних дослідження, математичний метод.

База дослідження. Дослідження, у якому брали участь 62 педагоги, проводилось на базі комунального закладу «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради» з 17 лютого 2025 року по 07 березня 2025 року.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації підходів до аналізу міжособистісних конфліктів у трудовому середовищі зокрема з точки зору гендерних та вікових відмінностей.

Практичне значення дослідження. Отримані результати можуть бути використані керівниками організацій, HR-менеджерами, психологами та фахівцями у сфері управління персоналом для покращення взаємодії між працівниками, мінімізації конфліктних ситуацій та підвищення загальної ефективності трудових колективів.

Гіпотезою даного дослідження є судження, що міжособистісні конфлікти у трудовому колективі виникають через неефективну комунікацію, особистісні відмінності та боротьбу за ресурси чи статус; особливості виникнення і перебігу конфліктів варіюються від віку та гендерної приналежності конфліктуючих сторін. Передбачається, що впровадження програм розвитку ефективної комунікації та командної взаємодії сприятиме зниженню рівня конфліктності та покращенню продуктивності праці.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 позицій) та трьох додатків. Перший розділ присвячений теоретичному аналізу міжособистісних конфліктів, у другому описані методики дослідження міжособистісних конфліктів у трудовому колективі, а третій містить аналіз результатів дослідження за гендерно-віковим діапазоном та практичні рекомендації щодо запобігання та вирішення конфліктних ситуацій. Обсяг роботи 78 друкованих сторінок

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Визначення поняття «конфлікт», причини виникнення конфліктів

Конфлікти є невід'ємною частиною суспільного життя та виникають у різних сферах людської діяльності. Вони можуть проявлятися на міжособистісному, соціальному, політичному, економічному та міжнародному рівнях.

На сучасному етапі науковці ще не дійшли до єдиного визначення поняття конфлікту. У буквальному перекладі з латинської слово «konfliktus» означає зіткнення сторін, сил, думок, ідей тощо.

Словник іншомовних слів [47, с. 295] дає таке визначення «Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів, поглядів; крайнє загострення суперечностей, що призводить до ускладнень чи гострої боротьби».

У Словнику української мови [48, с. 458] під конфліктом розуміється «зіткнення протилежних інтересів, думок, сил; серйозні незгоди, гостра суперечка; ускладнення в міжнародних відносинах».

За Коротким енциклопедичним словником [52, с. 294] соціальний конфлікт – «зіткнення протилежних суспільних груп, особистостей, інститутів, інтересів, поглядів, прагнень; розлад, розрада, незгода, чвара, суперечка, що загрожує тяжкими соціальними наслідками».

На побутовому рівні під конфліктом розуміється спір, сварка, на семантичному рівні це – зіткнення, розбіжність, колізія. Найбільш повне визначення поняття, на думку Т. Матвійчук, надане у Політологічному словнику (1995), за яким, «конфлікт – це зіткнення двох або більшої кількості різноспрямованих сил з метою реалізації їх інтересів в умовах протидії» [34, с. 16]. А сама науковиця дає визначення конфлікту як «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії» [34, с. 19].

Дарендорф Р. вживає термін конфлікт «для позначення суперечки, конкуренції, диспуту і напруженості, як і для відкритих сутичок поміж суспільними силами. Всі відносини поміж групами індивідів зі взаємно несумісними цілями, які в своїй більш загальній формі є бажанням для обох конкурентів отримати те, що є можливим лише для одного – в цьому розумінні є відносинами соціального конфлікту... Конфлікт може мати форму громадянської війни чи парламентських дебатів або добре регульованих переговорів...» [55, с. 135].

На думку американського психолога Дойч М., «основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми, які властиві організаційній системі, що виникають у процесі її розвитку» [17, с. 14].

За причинами виникнення конфлікти можна розділити у три групи:

- первинні (у сфері економічних інтересів);
- вторинні (зумовлені організаційними умовами);
- третинні (у сфері соціально-економічних потреб).

В основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, її розвиток визначає ступінь напруженості відносин та форму прояву конфліктних відносин. Ескалація конфліктів та протиріч представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

<i>Етапи протиріч</i>	<i>Форми конфліктних відносин</i>
Руйнівний конфлікт	Антагонізм, руйнація супротивника
Агресія	Зіткнення, погрози та ультиматуми вербальні атаки
Поляризація	Переговори, спір, дискусія
Відмінність	Розбіжності, непорозуміння

Отже, конфлікти – це взаємодія структурних елементів організації (індивідів та груп), спрямована на вирішення існуючих протиріч, що виникають внаслідок зіткнення протилежних позицій.

Нині сформувалась окрема наука – конфліктологія, яка вивчає теорію конфлікту, практику прогнозування, запобігання і подолання конфліктів. За словами Г. Луцишина, «конфліктологія – це наука про психогігієну соціально-політичних, міжособистісних і внутрішньо особистісних відносин» [32, с. 7].

Психологічна атмосфера в трудовому колективі є важливою складовою міжособистісних взаємин, оскільки вона відображає сукупність психологічних умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати ефективній спільній діяльності та особистісному розвитку працівників у межах групи.

Одним із перших, хто розкрив зміст поняття психологічного клімату, був В. Шепель [28, с. 16]. Він визначав його як емоційне тло психологічних зв'язків між членами колективу, що формується на основі взаємних симпатій, спільності рис характеру, інтересів і вподобань.

На думку В. Зарицької, взаємини між людьми в організаційному середовищі складаються з трьох ключових елементів. По-перше, соціальний клімат, що відображає спільне розуміння цілей і завдань організації. По-друге, моральний клімат, який проявляється в прийнятті колективом моральних норм та цінностей організації. І, нарешті, психологічний клімат — це неформальні взаємини між працівниками. Сукупність цих компонентів зазвичай окреслюється поняттям соціально-психологічного клімату колективу [20, с. 38].

Л. Березовська тлумачить мікроклімат як одну зі складових внутрішньої структури групи — соціально-психологічний клімат, що проявляється в характері міжособистісних взаємин. Він формує загальний настрій колективу та значною мірою впливає на його мотивацію та активність у досягненні поставлених цілей [5, с. 17].

На думку В. Джелалі, «психологічний клімат у колективі є загальним емоційним настроєм, в якому поєднуються настрої людини, її душевні стани, стосунки між людьми, відношення до роботи, сприйняття навколишніх подій. Головним елементом, що формує психологічний клімат, є емоційний стан або настрій колективу» [18, с. 23].

В. Петрінко [43, с. 18] розглядає мікроклімат як «соціально-психологічний феномен, що відображає рівень комфортності життя в спільній діяльності та груповій взаємодії».

1.2. Сутність міжособистісних конфліктів у трудовому колективі

Міжособистісні конфлікти в трудовому колективі є невід’ємною частиною соціальних взаємодій, що виникають у процесі спільної діяльності. Вони можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер, впливаючи на ефективність роботи організації та психологічний стан її працівників.

Міжособистісний конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цінностей двох або більше осіб у процесі комунікації та спільної діяльності [51, с. 209].

Конфлікт неспроможний виникнути безпідставно, йому завжди є певні причини. Вони багатогранні та залежать від різноманітних чинників, серед яких науковці виділяють соціальні, психологічні, економічні, політичні та культурні аспекти [2, с. 33].

1. Соціальні причини

Соціальна нерівність та розподіл ресурсів є однією з ключових причин конфліктів. У трудовому колективі часто виникає конкуренція за обмежені матеріальні та нематеріальні ресурси, такі як підвищення заробітної плати, кар’єрне зростання, доступ до обладнання чи навіть визнання з боку керівництва. Розбіжності у професійних цілях та інтересах – кожен працівник може мати власні професійні амбіції, що не завжди збігаються з цілями колективу або організації в цілому. Відмінності в пріоритетах можуть призводити до суперечностей. Соціальна дискримінація, етнічні та релігійні відмінності також можуть провокувати конфлікти.

2. Психологічні причини

Психологічні фактори, такі як особистісні риси, емоції та мотивація, відіграють важливу роль у виникненні конфліктів. Психологічна несумісність – відмінності у темпераменті, стилі мислення, рівні емоційної зрілості – можуть

ускладнювати взаємодію між працівниками, провокуючи конфлікти на особистісному рівні. Агресія, недовіра, страх, стереотипи та упередження можуть загострювати міжособистісні та групові суперечності. Комунікативні бар'єри – недостатність навичок ефективної комунікації або різні способи вираження думок можуть викликати непорозуміння та призводити до непорозумінь і загострення ситуації.

Нечіткість організаційної структури – незрозумілі посадові обов'язки, відсутність чітко визначених ролей та відповідальності можуть спричиняти суперечності між працівниками. Також внутрішнє напруження може виникати, якщо працівники відчують несправедливість у розподілі обов'язків або вважають, що їхні досягнення недостатньо оцінені.

Стрес та висока емоційна напруга – постійне перебування у стресових умовах через жорсткі дедлайни, великий обсяг роботи або неадекватне керівництво може загострювати конфлікти між колегами.

3. Економічні причини

Конкуренція за обмежені ресурси, такі як фінанси, земля, сировина, є важливим фактором у виникненні конфліктів. Економічна нестабільність, безробіття, нерівний розподіл доходів створюють соціальну напругу та можуть призводити до протестів, страйків та інших форм протистояння.

4. Політичні причини

Політична боротьба за владу, ідеологічні розбіжності, репресії з боку держави та порушення прав людини часто стають каталізаторами конфліктів. Авторитарні режими, недемократичні вибори, корупція та зловживання владою можуть викликати соціальні заворушення та політичні кризи.

5. Культурні та етнічні причини

Різні культурні та етнічні групи можуть мати відмінні цінності, традиції та світогляд. У багатокультурних суспільствах нерідко виникають конфлікти через релігійні суперечності, мовні бар'єри та відмінності у способах життя. Відсутність толерантності та міжкультурного діалогу може призводити до міжетнічної напруженості.

Глибокий аналіз причин конфліктів допомагає розробити стратегії їхньої профілактики та мирного врегулювання.

Загалом, розуміння цих причин дозволяє керівникам та працівникам розробляти ефективні стратегії управління конфліктами та мінімізувати їхній негативний вплив на колектив.

Наслідки міжособистісних конфліктів

Міжособистісні конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. До позитивних можна віднести:

- поліпшення процесу прийняття рішень через обговорення різних точок зору;
- зростання особистісної та професійної зрілості працівників;
- покращення організаційної структури та комунікації.

Серед негативних наслідків:

- зниження продуктивності праці;
- погіршення психологічного клімату в колективі;
- підвищення рівня стресу серед працівників;
- посилення плинності кадрів.

Ефективне управління міжособистісними конфліктами передбачає такі стратегії [50, с. 545]:

Запобігання конфліктам – створення сприятливого психологічного клімату, чітке визначення посадових обов'язків.

Компроміс – пошук взаємовигідних рішень для обох сторін.

Співпраця – спрямування конфліктної ситуації в конструктивне русло, врахування інтересів усіх учасників.

Адаптація – поступки однієї зі сторін для збереження стабільності в колективі.

Конкуренція – використання владних методів для вирішення конфлікту, що доцільно у кризових ситуаціях.

Отже, конфлікти – це складне соціальне явище, що виникає під впливом різноманітних чинників. Для їх вирішення важливо розуміти першопричини та

використовувати ефективні методи управління конфліктами, такі як переговори, медіація та соціальні реформи.

1.3. Класифікація міжособистісних конфліктів у трудовому колективі

Конфлікти у трудовому колективі є невід'ємною частиною робочого процесу, оскільки вони виникають унаслідок взаємодії людей із різними інтересами, поглядами та цілями. Важливо вміти класифікувати конфлікти, щоб ефективно їх вирішувати та запобігати їх негативному впливу на робочу атмосферу.

Конфлікти в трудовому колективі можна класифікувати за різними критеріями [26]:

1. За суб'єктами конфлікту:

Міжособистісні конфлікти – виникають між окремими працівниками через особисті чи професійні розбіжності. Типи міжособистісних конфліктів: ціннісний конфлікт – розходження в переконаннях, поглядах, моральних принципах; конфлікт інтересів – суперечності через обмежені ресурси, кар'єрні амбіції або фінансові винагороди; рольовий конфлікт – невідповідність очікувань щодо поведінки людини в рамках професійних ролей; емоційний конфлікт – виникає через негативні емоції, образи або психологічну несумісність.

Внутрішньо особистісні конфлікти – пов'язані з внутрішніми переживаннями працівника, його незадоволеністю робочими умовами чи моральними дилемами.

Міжгрупові конфлікти – виникають між різними групами співробітників (наприклад, між керівниками та підлеглими, між відділами).

2. За причинами виникнення:

Організаційні конфлікти виникають через недоліки управління, розподілу повноважень і ресурсів, що створює дисбаланс у роботі колективу. Основними причинами таких конфліктів можуть бути: нечіткий розподіл обов'язків – коли працівники не розуміють своїх ролей або їхні функції перетинаються;

неправильний розподіл повноважень – коли керівництво не делегує завдання або навпаки, передає їх без належного контролю; обмеженість ресурсів – конкуренція за техніку, робоче місце, бюджет чи людські ресурси; недосконалість системи мотивації – несправедливе нарахування премій, невизнання заслуг працівників; бюрократичні перешкоди – надмірна регламентація, яка ускладнює робочий процес.

Функціональні конфлікти пов'язані з відмінностями у професійних обов'язках, методах виконання роботи та поглядах на робочі процеси. Причинами виникнення є: розбіжності у підходах до виконання завдань – один співробітник працює швидко, інший приділяє більше уваги деталям; невідповідність очікувань – керівник очікує одного результату, а підлеглий виконує роботу за власним баченням; конкуренція між співробітниками – суперництво за кращі результати або просування по кар'єрній драбині; відмінності у рівні професійної компетентності – коли працівники мають різний рівень знань та навичок, що ускладнює командну роботу [39].

Ціннісні конфлікти виникають через різницю у світогляді, моралі та етичних принципах співробітників, що ускладнює взаємодію між ними. Основні причини: релігійні або культурні відмінності – різні традиції, святкування, моральні норми; суперечності у професійних цінностях – наприклад, один працівник орієнтований на результат, а інший – на процес; особистісні переконання – ставлення до кар'єри, сім'ї, соціальної активності тощо; розбіжності у поглядах на етику роботи – одні працівники вважають допустимим використовувати особисті зв'язки для досягнення мети, інші – категорично проти цього.

Інформаційні конфлікти спричинені недостатністю, неточністю або перекручуванням інформації, що призводить до непорозумінь у колективі. Основні причини: неправильна передача інформації – спотворення змісту повідомлення через неухважність або технічні проблеми; брак інформації – коли працівники не отримують важливих даних для виконання завдань; маніпуляції інформацією – навмисне приховування чи перекручування фактів для власної

вигоди; відмінності у сприйнятті інформації – люди по-різному розуміють одне й те саме повідомлення залежно від досвіду, емоційного стану тощо.

3. За характером прояву:

Конфлікти у трудовому колективі можуть проявлятися по-різному: одні відразу помітні та активно розгортаються, інші залишаються прихованими, але не менш небезпечними. Важливо вчасно розпізнавати їх, щоб мінімізувати негативні наслідки та створити сприятливу атмосферу в колективі.

Відкриті конфлікти проявляються явно: учасники суперечки відкрито висловлюють свою незгоду, сперечаються, можуть демонструвати емоційне напруження. Форми відкритого конфлікту: вербальний конфлікт – словесні суперечки, критика, підвищений тон; фізичний конфлікт – агресивна поведінка, жестикуляція, навіть фізичне протистояння; офіційний конфлікт – відкрите звернення до керівництва чи юридичних органів для вирішення суперечки. Наслідки відкритих конфліктів: позитивні – швидке вирішення суперечностей, якщо конфлікт конструктивний; негативні – погіршення стосунків у колективі, зниження продуктивності, можливі звільнення.

Приховані конфлікти не проявляються відкрито, але відчуються у вигляді напруженої атмосфери, зниження продуктивності, саботажу чи інтриг. Основні риси прихованого конфлікту: приховане невдоволення, яке не виражається на пряму; підвищена напруженість у спілкуванні; пасивно-агресивна поведінка (ігнорування, ухилення від співпраці); зовнішня удавана ввічливість при наявності внутрішнього конфлікту.

Форми прихованого конфлікту: ігнорування – співробітники припиняють спілкуватися або уникають один одного; пасивний спротив – саботаж роботи, небажання допомагати чи ділитися інформацією; інтриги та плітки – працівники можуть поширювати негативну інформацію або впливати на колег прихованими методами [45, с. 51].

Наслідки прихованих конфліктів: позитивні – якщо керівництво розпізнає проблему та вчасно вирішить її, можна уникнути відкритого протистояння;

негативні – погіршення морального клімату, зниження мотивації, інтриги та плітки, негативний вплив на ефективність команди.

4. За ступенем гостроти:

Гострі конфлікти – супроводжуються емоційною напругою, серйозними суперечностями та можуть призводити до негативних наслідків.

Помірні конфлікти – характеризуються можливістю компромісного вирішення та відносно низькою емоційною напруженістю.

Хронічні конфлікти – тривають довгий час і мають періодичний характер загострення.

Для ефективного управління конфліктами застосовують такі методи [1]:

Переговори – спрямовані на пошук компромісу та взаємоприйняттого рішення.

Посередництво – залучення третьої сторони для врегулювання конфлікту.

Адміністративні методи – використання регламентів, наказів, дисциплінарних заходів.

Психологічні методи – створення сприятливого клімату, налагодження ефективної комунікації.

Міжособистісні конфлікти в трудовому колективі можуть мати різні форми та причини, але ефективно управління ними сприяє здоровій робочій атмосфері. Для цього важливо вчасно ідентифікувати конфлікт, аналізувати його характер і застосовувати відповідні стратегії вирішення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, конфлікт – це прояв соціальних зв'язків між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, протиборство пов'язаних двох або більше сторін.

Міжособистісні конфлікти в трудовому колективі є неминучими, проте їх конструктивне вирішення сприяє покращенню комунікації, підвищенню ефективності діяльності та створенню сприятливого робочого середовища. Розуміння причин, типів і методів управління конфліктами дозволяє мінімізувати їх негативний вплив та використовувати їх як механізм для покращення роботи організації. Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності, покращенню взаємовідносин у колективі та зміцненню корпоративної культури.

Розуміння причин міжособистісних конфліктів у трудовому колективі допомагає керівникам і працівникам ефективно вирішувати суперечки та покращувати комунікацію. Організаційні, функціональні, ціннісні та інформаційні конфлікти можуть мати як руйнівний, так і конструктивний вплив на роботу, залежно від того, як вони будуть вирішені. Відкриті конфлікти швидше помітні та можуть бути вирішені швидше, але вони руйнують атмосферу, якщо не контролюються. Приховані конфлікти можуть тривати довго, викликаючи напруженість і саботаж. Ефективне управління міжособистісними стосунками допомагає мінімізувати як відкриті, так і приховані конфлікти, сприяючи продуктивній роботі та здоровому клімату в колективі.

Таким чином, конфлікт іноді є необхідним для підвищення ефективності діяльності колективу, тому в деяких випадках потрібне стимулювання його виникнення. Відношення до конфліктів, при цьому, диференціюється відповідно до наслідків конфлікту та їх поділу на конструктивні – які слід заохочувати та розвивати, та деструктивні – які слід попереджати та нейтралізувати.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Опис вибірки дослідження: характеристика трудового колективу

Комунальний заклад «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради» утворений в результаті реорганізації шляхом приєднання до Навчально-виховного об’єднання школи-дитячого садка «Вікторія-П» Кіровоградської міської ради Кіровоградської області Кібернетико-природничого ліцею Кіровоградського кібернетико-технічного коледжу Кіровоградської міської ради Кіровоградської області.

У своїй діяльності заклад керується Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», іншими нормативно-правовими актами України, власним Статутом.

Засновником навчального закладу є Кіровоградська міська рада. Рішенням 11 сесії Кіровоградської міської ради 23 скликання від 17 вересня 1999 року за №350 створено навчально-виховне об’єднання школа-дитячий садок «Вікторія-П», яке відповідно до рішення 17 сесії Кіровоградської міської ради 4 скликання від 6 вересня 2005 року за №1524 перейменовано в Комунальний заклад «Навчально-виховне об’єднання ліцей-школа-дошкільний навчальний заклад “Вікторія-П” Кіровоградської міської ради Кіровоградської області», 2023р. перейменовано в Комунальний заклад «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради».

Комунальний заклад «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради» створений для забезпечення реалізації права громадян на здобуття дошкільної та повної загальної середньої освіти, здобуття освіти понад державний освітній мінімум, здійснення науково-практичної підготовки талановитої учнівської молоді.

Метою діяльності закладу є:

- забезпечення реалізації права громадян на повну загальну середню освіту, здійснення допрофільної та профільної підготовки;
- забезпечення реалізації права громадян на здобуття дошкільної освіти, задоволення потреб громадян у нагляді, догляді та оздоровленні дітей, створенні умов для їх фізичного, розумового та духовного розвитку;
- виховання громадянина-патріота України;
- виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу та інших народів і націй;
- формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадською позицією, почуттям національної самосвідомості, особистості, підготовленої до професійного самовизначення;
- виховання в учнів та вихованців поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;
- розвиток особистості учня, його здібностей і обдарувань, формування наукового світогляду;
- виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів та вихованців;
- пошук і відбір для навчання талановитої молоді, здійснення науково-практичної підготовки талановитої молоді, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу держави;
- забезпечення сприятливих умов для фізичного, інтелектуального, полікультурного становлення особистості кожного учня, досягнення ним рівня освіченості відповідного ступеня навчання, розвиток потенційних можливостей з урахуванням його пізнавальних інтересів і нахилів;

- впровадження активних форм і методів навчання учнів та вчителів, реалізація особистісно-орієнтовного підходу;
- стимулювання формування життєвих компетентностей, компетентностей саморозвитку та самоосвіти;
- моніторинг стану психічного і фізичного розвитку дітей дошкільного віку, набуття ними життєвого досвіду та вироблення вміння навичок, необхідних для подальшого навчання.

Навчальний заклад має статус ліцею у складі:

- відділення I ступеню – початкова школа (1-4 класи);
- відділення II ступеню – гімназія (5-9 класи) з допрофільною підготовкою;
- відділення III ступеню – ліцей (10-11(12) класи) з профільним навчанням і допрофесійною підготовкою

У сфері загальної середньої освіти у 2024/2025 навчальному році початкову загальну освіту здобувають 340 осіб, базову загальну середню освіту – 450 осіб, повну загальну середню освіту – 200 осіб.

Навчальний заклад надає учням міцні знання, про що свідчить те, що 26 учнів отримали призові I – III місця у II (міському) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад у 2023/2024 н.р.

В навчальному закладі 64 педагогічних працівники.

Кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» мають 38 осіб, педагогічне звання «Вчитель-методист» мають 14 педагогів, педагогічне звання «Старший вчитель» – 14, 2 – нагороджені значком «Відмінник освіти України», 2 – присвоєно звання «Заслужений вчитель України», 1 – кандидат педагогічних наук.

У дослідженні брали участь 62 працівники: 6 чоловіків і 56 жінок, 8 осіб віком до 30 років, 34 – віком від 30 до 50 років і 20 осіб – старші 50 років.

2.2. Опис методик дослідження

Для дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ми використали комплекс методик, які дають змогу виявити причини,

рівень напруженості, стиль поведінки учасників конфлікту та можливі шляхи його вирішення.

З метою визначення психологічної атмосфери в колективі використовувалась **методика А. Ф. Фідлера** [15, с.76].

Опитуваним пропонувалось відмітити, на якому рівні, на їхню думку, знаходяться стосунки в колективі за певними ознаками. На аркуші паперу наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна оцінити взаємини в будь-якій групі людей. Чим ближче до правого чи лівого слова в кожній парі стоїть знак «+», тим більше виражена ця ознака у трудовому колективі. Відповіді оцінюються за положенням значка, поставленого у таблиці від 1 до 8 балів. Підсумковий показник психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Ф. Фідлера знаходиться в діапазоні від 10 (найсприятливіший клімат) до 80 (найбільш несприятливий).

На підставі індивідуальних профілів був створений середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Обстеження за цією методикою було анонімним, що підвищує її надійність.

Для визначення типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях було використано двовимірну **модель регулювання конфліктів К. Томаса** [35, с. 32], основними вимірами в якій є кооперація (пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених до конфлікту) і напористість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів). Відповідно було виділено наступні способи регулювання конфліктів:

- 1) змагання (конкуренція) як прагнення досягти своїх інтересів на шкоду іншому;
- 2) пристосування – на протигагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради іншого;
- 3) компроміс;

- 4) уникнення – відсутність як прагнення до кооперації, так і тенденції до досягнення власних цілей;
- 5) співпраця, коли учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

К. Томас вважає, що при уникненні конфлікту жодна з сторін не досягає успіху. При таких формах поведінки, як конкуренція, пристосування і компроміс, або один з учасників виявляється у виграші, а інший програє, або вони обидва програють, оскільки йдуть на компромісні поступки. І тільки в ситуації співпраці обидві сторони виявляються у виграші. У опитувальнику з виявлення типових форм поведінки К. Томаса описано кожний з п'яти наведених можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар.

Опитуваним треба було у кожній з поданих пар вибрати те судження, яке є найбільш типовим для їхньої поведінки. Відведений час – не більш 15-20 хвилин.

Інтерпретація результатів

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

- Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка приймає рішення, — досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

- Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і

можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.

- **Стиль компромісу.** Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.

- **Стиль уникнення.** Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витратити сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.

- **Стиль пристосування.** Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

Тест агресивності (опитувальник Л. Г. Почебут) [35, с. 20] – це психологічний опитувальник, розроблений для оцінки рівня та типів агресивності особистості. Агресивна поведінка за формою прояву поділяється на 5 шкал.

Вербальна агресія (ВА) – проявляється через словесні висловлювання, спрямовані на образу чи приниження інших, людина вербально висловлює своє агресивне ставлення до іншої людини, використовує словесні образи.

Фізична агресія (ФА) – включає фізичні дії, спрямовані на заподіяння шкоди іншим, людина виражає свою агресію стосовно іншої людини із застосуванням фізичної сили.

Предметна агресія (ПА) – передбачає агресивні дії, спрямовані на об'єкти або предмети, людина зриває свою агресію на оточуючих предметах.

Емоційна агресія (ЕА) – характеризується негативними емоційними реакціями, такими як гнів або роздратування, у людини виникає емоційне відчуження при спілкуванні з іншою людиною, супроводжуване підозрілістю, ворожістю, неприязню або недоброзичливістю стосовно неї.

Самоагресія (СА) – агресивні дії або думки, спрямовані на себе, включаючи самокритику або аутоагресивну поведінку, людина не знаходиться в мирі та злагоді сама з собою; у неї відсутні або ослаблені механізми психологічного захисту; вона виявляється беззахисною в агресивному середовищі.

Досліджуваним необхідно було однозначно («так» чи «ні») оцінити 40 запропонованих тверджень.

Цей тест використовувався для виявлення домінуючих форм агресії та загального рівня агресивності індивіда.

Отже, комплексне використання різних методик дозволяє детально вивчити проблему міжособистісних конфліктів у трудовому колективі. Опитувальники, соціометрія та спостереження допомагають зрозуміти рівень конфліктності, а аналіз документів та інтерв'ю дозволять виявити приховані причини конфліктів. У подальшому отримані результати використані для розробки заходів щодо покращення комунікації та підвищення ефективності роботи колективу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Нами було проведено дослідження міжособистісних конфліктів у трудовому колективі Комунального закладу «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради», розглянуто основні характеристики організації та особливості кадрового складу трудового колективу.

Ліцей має тривалу історію розвитку, за час якої він зазнав кількох реорганізацій та зміцнив свої позиції як заклад, що забезпечує здобуття дошкільної та повної загальної середньої освіти. Колектив ліцею налічує 64 висококваліфікованих педагогічних працівники, більшість з яких мають вищу кваліфікаційну категорію та почесні педагогічні звання, що свідчить про високий професійний рівень працівників. Це підтверджує і те, що 26 учнів отримали призові I – III місця у II (міському) етапі Всеукраїнських учнівських олімпіад у 2023/2024 н.р.

Для вивчення психологічної атмосфери в колективі та типів поведінки у конфліктних ситуаціях було застосовано комплекс діагностичних методик: методику А. Ф. Фідлера для оцінки соціально-психологічного клімату, опитувальник К. Томаса для визначення стилів поведінки в конфлікті, а також тест агресивності Л. Г. Почебут. Анонімне анкетування підвищило достовірність отриманих даних. Комплексний підхід до діагностики дозволив детально проаналізувати рівень конфліктності в колективі, домінуючі стилі поведінки у складних ситуаціях, виявити причини виникнення конфліктів та форми прояву агресії серед працівників.

Таким чином, створена методична база дослідження забезпечила глибоке розуміння міжособистісних процесів у колективі ліцею і стала основою для розробки подальших рекомендацій щодо покращення комунікації, формування сприятливого психологічного клімату та підвищення ефективності спільної роботи працівників.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Узагальнені результати емпіричного дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у трудовому колективі

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера була призначена для оцінки психологічної атмосфери (психологічного клімату) в педагогічному колективі Комунального закладу «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради». У дослідженні брали участь 62 особи.

На аркуші паперу наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна оцінити взаємини в будь-якій групі людей. Чим ближче до правого чи лівого слова в кожній парі опитувані ставили знак «+», тим більше виражена ця ознака, на їхню думку, у колективі.

Відповідь щодо кожного з 10 пунктів оцінювалася зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак +, тим нижче бал, тим сприятливіша психологічна атмосфера в колективі, на думку респондента. На основі індивідуальних профілів створений середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу у колективі (див. Табл. 3.1.1.). Унаочнення даних тестування показано в діаграмі (Див. Діаграма 3.1.1.).

На основі узагальнених даних тестування за методикою оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера, ми зробили висновок, що загальна думка педагогічних працівників про психологічну атмосферу в їхньому колективі позитивна. Так, з 8 позицій від найбільш позитивної до найбільш негативної респонденти в основному обирали перших п'ять, шоста і сьома позиції відмічались рідко, а найбільш негативної оцінки психологічного клімату в колективі з жодної категорії не дав ніхто.

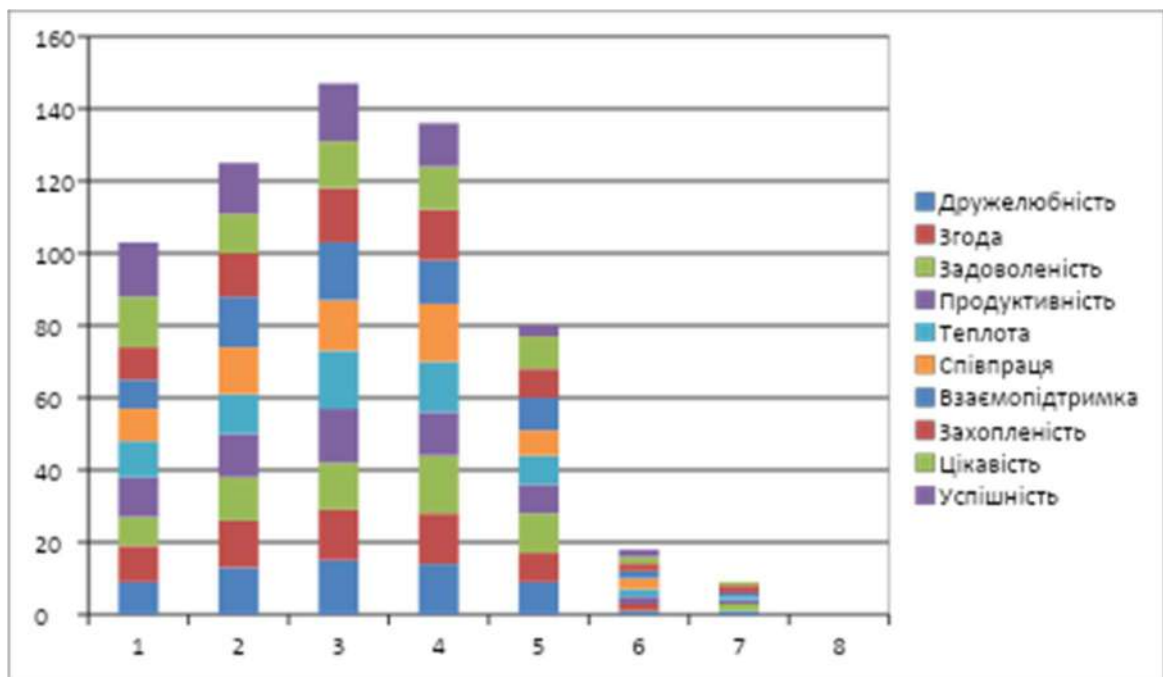
Табл. 3.1.1.

Загальна думка працівників про психологічну атмосферу в колективі

Для взаємин у вашому колективі характерні:										
1.	Дружелюбність	9	13	15	14	9	1	1		ворожість
2.	Згода	10	13	14	14	8	2			незгода
3.	Задоволеність	8	12	13	16	11		2		незадоволеність
4.	Продуктивність	11	12	15	12	8	2	1		непродуктивність
5.	Теплота	10	11	16	14	8	2	1		холодність
6.	Співпраця	9	13	14	16	7	3			неузгодженість
7.	Взаємодтримка	8	14	16	12	9	2	1		недоброзичливість
8.	Захопленість	9	12	15	14	8	2	2		байдужість
9.	Цікавість	14	11	13	12	9	2	1		нудьга
10.	Успішність	15	14	16	12	3	2			безуспішність
	Кількість відповідей	103	125	137	136	80	18	9	0	
	Кількість балів	103	250	411	544	400	108	63	0	

Діаграма 3.1.1.

Загальна думка працівників про психологічну атмосферу в колективі



За допомогою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса нами було визначено типи поведінки людей в конфліктних ситуаціях. Основними

вимірами в даній моделі є кооперація (пов'язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених до конфлікту) і напористість (для якої характерний акцент на захисті власних інтересів).

Учасникам експериментального дослідження треба було у кожній з поданих пар вибрати те судження, яке є найбільш типовим для їхньої поведінки.

У табл. 3.1.2. подано загальну кількість відповідей *a*) та *б*) на питання за методикою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса.

Таблиця 3.1.2.

**Типи поведінки учасників експерименту в конфліктних ситуаціях
(відповіді)**

<i>№ пари</i>	<i>a</i>	<i>б</i>	<i>№ пари</i>	<i>a</i>	<i>б</i>
1.	40	22	16.	31	31
2.	36	26	17.	16	46
3.	17	45	18.	19	43
4.	48	14	19.	40	22
5.	29	33	20.	29	33
6.	35	27	21.	21	41
7.	45	17	22.	47	15
8.	8	54	23.	38	24
9.	52	10	24.	51	11
10.	11	51	25.	39	23
11.	22	40	26.	33	29
12.	31	31	27.	45	17
13.	54	8	28.	23	39
14.	29	33	29.	37	25
15.	37	25	30.	48	14

Відповіді були переведені у бали за наведеним ключем.

Кількість набраних учасниками експерименту за кожною шкалою балів визначає тенденції дотримання працівниками відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Узагальнені результати показано в Таблиці 3.1.3.

Таблиця 3.1.3.

**Типи поведінки учасників експерименту в конфліктних ситуаціях
(бали)**

<i>№ з/п</i>	<i>Суперництво</i>	<i>Співпраця</i>	<i>Компроміс</i>	<i>Уникнення</i>	<i>Пристосування</i>
1.				40	22
2.		26	36		
3.	17				45
4.			48		14
5.		29		33	
6.	27			35	
7.			17	45	
8.	8	54			
9.	10			52	
10.	11		51		
11.		22			40
12.			31	31	
13.	8		54		
14.	33	29			
15.				25	37
16.	31				31
17.	16			46	
18.			43		19
19.		40		22	
20.		29	33		
21.		41			21

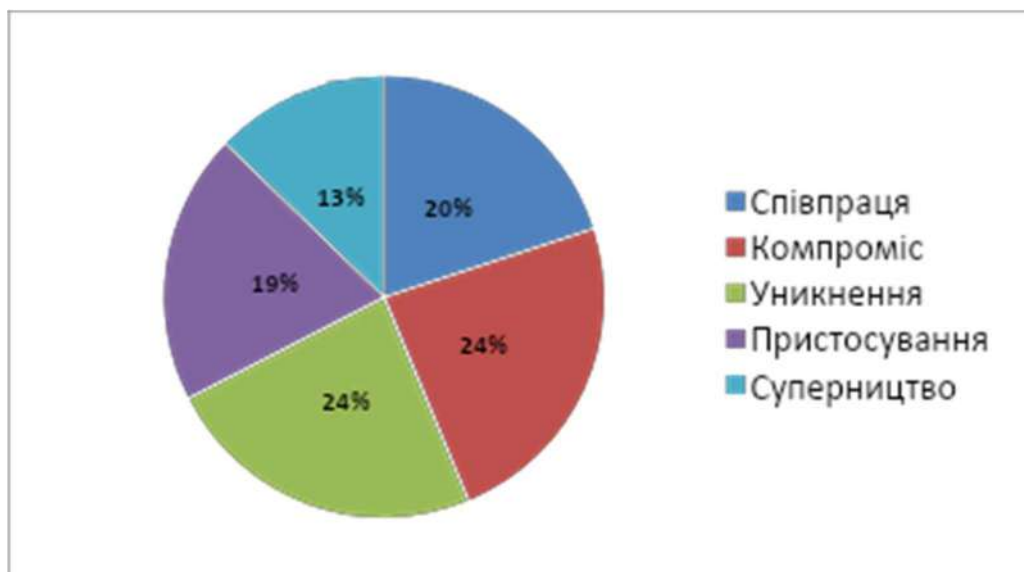
Продовження Таблиці 3.1.3.

<i>№ з/п</i>	<i>Суперництво</i>	<i>Співпраця</i>	<i>Компроміс</i>	<i>Уникнення</i>	<i>Пристосування</i>
22.	15		47		
23.		38		24	
24.			11		51
25.	39				23
26.		29	33		
27.				45	17
28.	23	39			
29.			37	25	
30.		14			48
<i>Всього</i>	<i>238</i>	<i>372</i>	<i>441</i>	<i>441</i>	<i>368</i>

Як видно із таблиці 3.1.3, учасники експерименту в конфліктних ситуаціях намагаються переважно уникнути конфлікту або піти на компроміс. Ці типи поведінки в конфліктних ситуаціях набрали найбільшу кількість балів – по 441. На другому місці – співпраця та пристосування (відповідно 372 та 368 балів). Суперництво трудовому колективу притаманно найменше – всього 238 балів.

Дані таблиці 3.1.3. ми відобразили в діаграмі 3.1.2.

Діаграма 3.1.2.



Для оцінки рівня та типів агресивності особистості ми використовували тест агресивності (опитувальник Л. Г. Почебут). Агресивна поведінка за формою прояву поділяється на 5 шкал: вербальна агресія, яка проявляється через словесні висловлювання, спрямовані на образу чи приниження інших; фізична агресія, що включає фізичні дії, спрямовані на заподіяння шкоди іншим; предметна агресія, яка передбачає агресивні дії, спрямовані на об'єкти або предмети; емоційна агресія, що характеризується негативними емоційними реакціями, такими як гнів або роздратування та самоагресія – агресивні дії або думки, спрямовані на себе.

Досліджуваним необхідно було однозначно («так» чи «ні») оцінити 40 запропонованих тверджень. Використовуючи ключ до обробки тесту, ми визначили рівні та типи агресивності особистості

Результати опитування ми узагальнили в таблиці 3.1.4.

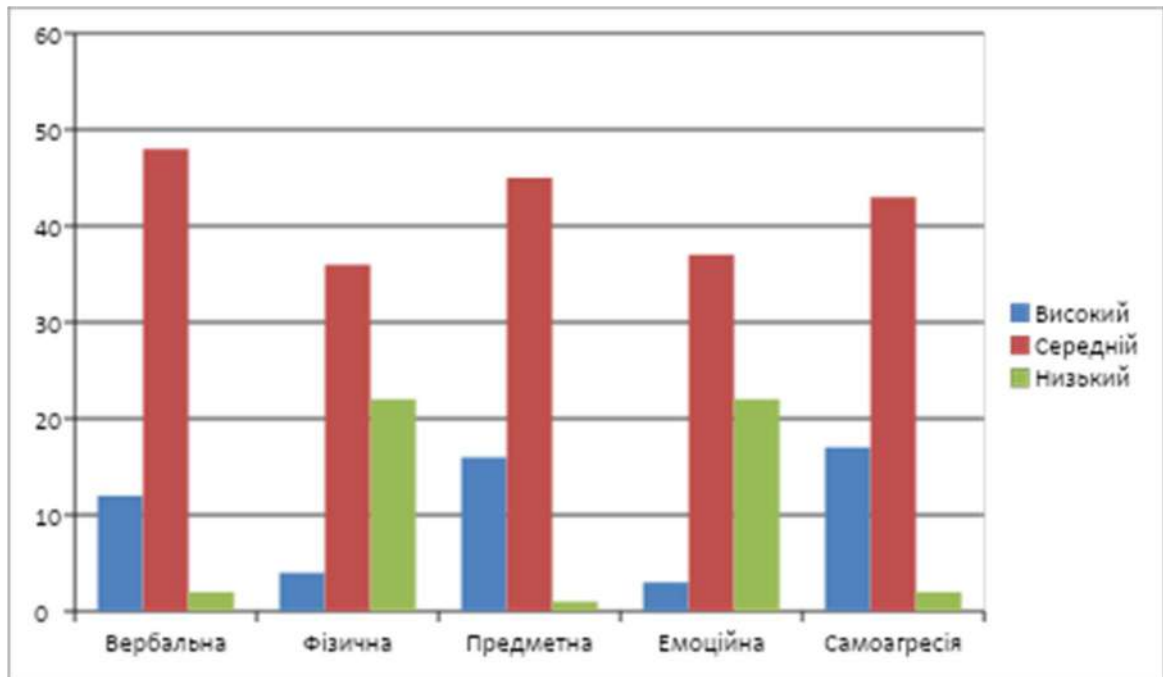
Таблиця 3.1.4.

Рівні та типи агресивності особистості за опитувальником Л. Г. Почебут

<i>Тип агресії</i>	<i>Рівень агресивності</i>		
	<i>Високий (осіб)</i>	<i>Середній (осіб)</i>	<i>Низький (осіб)</i>
Вербальна	12	48	2
Фізична	4	36	22
Предметна	16	45	1
Емоційна	3	37	22
Самоагресія	17	43	2

Результати тестування унаочнено в діаграмі 3.1.3

Діаграма 3.1.3.

Рівні та типи агресивності особистості за опитувальником Л. Г. Почебут

З метою виявлення загального рівня агресивності трудового колективу, нами було зібрано дані опитування в одну таблицю. У табл. 3.1.5. подано загальну кількість відповідей «так» та «ні» на питання опитувальника Л. Г. Почебут

Таблиця 3.1.5.

Відповіді «так» та «ні» на питання опитувальника Л. Г. Почебут

№ питання	Так	Ні	№ питання	Так	Ні
1.	48	14	21.	22	40
2.	33	29	22.	33	29
3.	36	26	23.	18	44
4.	14	48	24.	27	35
5.	54	8	25.	41	21
6.	12	50	26.	11	51
7.	16	46	27.	48	14

Продовження таблиці 3.1.5.

<i>№ питання</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>№ питання</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>
8.	47	15	28.	22	40
9.	41	21	29.	55	7
10.	27	35	30.	15	47
11.	29	33	31.	38	24
12.	18	44	32.	41	21
13.	22	40	33.	34	28
14.	17	45	34.	46	16
15.	9	53	35.	29	33
16.	61	1	36.	41	21
17.	35	27	37.	19	43
18.	10	52	38.	11	51
19.	9	53	39.	14	48
20.	22	40	40.	57	5

Використовуючи ключ до обробки тесту, ми підраховали загальну кількість балів по кожному типу агресії та, поділивши на кількість учасників експерименту, отримали середній бал агресивності на одну людину

Ключ до обробки тесту:

<i>Тип агресії</i>	<i>Номер твердження</i>		<i>Балів</i>	<i>Середній бал</i>
	Так	Ні		
Вербальна	1, 2, 9, 10, 25, 26, 33	17	252	4,1
Фізична	3, 4, 11, 18, 19, 28, 34	27	180	2,9
Предметна	5, 12, 13, 21, 29, 35, 36	20	281	4,5
Емоційна	6, 14, 15, 22, 30, 37, 38	23	160	2,6
Самоагресія	7, 8, 16, 24, 32, 39, 40	31	287	4,6

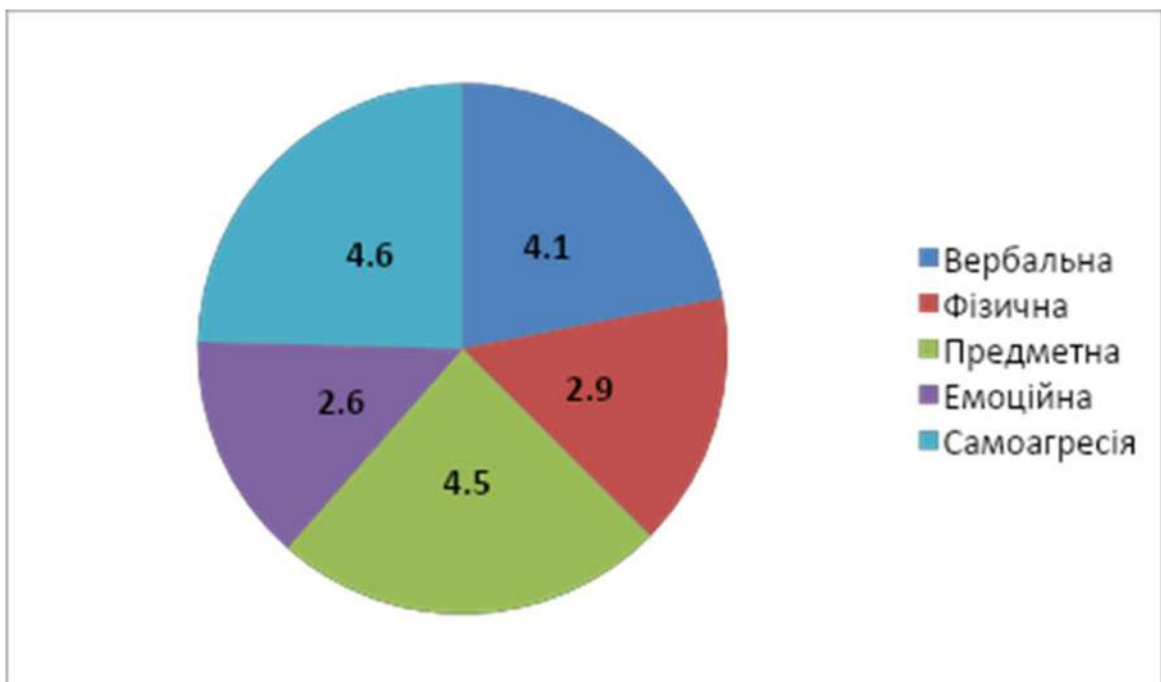
Результати діагностики рівня та типів агресивності особистості за опитувальником Л. Г. Почебут показали, що в трудовому колективі, члени якого брали участь у дослідженні, ступені вербальної, предметної та самоагресії вищі від середнього, а фізичний та емоційний види агресії перебувають на середньому

рівні. Загальний середній показник агресивності 18,7 балів. Це – середній показник.

Результати діагностики рівня та типів агресивності колективу загалом за опитувальником Л. Г. Почебут ми відобразили в діаграмі 3.1.4.

Діаграма 3.1.4.

**Рівні та типи агресивності трудового колективу за опитувальником
Л. Г. Почебут**



Ми вважаємо, що на підвищений рівень агресивності у трудовому колективі вплинуло психологічне перевантаження на роботі та постійна емоційна напруга, оскільки жителі України вже четвертий рік живуть в умовах повномасштабної війни, яку розв'язала Росія.

3.2. Гендерні відмінності благополучного соціально-психологічного клімату у колективі

Гендерні відмінності у формуванні благополучного соціально-психологічного клімату в колективі мають свої особливості, зумовлені як біологічними, так і соціокультурними чинниками. Так, жінки частіше звертають увагу на емоційний фон у колективі, відкритість, підтримку, рівень співчуття та розуміння, а чоловіки більше орієнтовані на функціональність взаємодії – ефективність комунікацій, чіткість ролей, дотримання ієрархії.

Жінки зазвичай мають вищий рівень емоційного інтелекту, схильні до емпатії та колективного обговорення проблем, консультацій, прагнуть досягти згоди, звертають увагу на тон, невербальні сигнали, реакції співрозмовника. Вони виявляють більше підтримки у розмові (підтакування, емоційне підкріплення), часто говорять у формі діалогу, де важлива взаємодія та згода.

Чоловіки частіше використовують раціональний та прямолінійний стиль спілкування. Вони схильні формулювати думки чітко, зосереджені на логіці, фактах, доцільності, на результаті, а не на процесі та емоціях. Чоловіки схильні до монологічної або змагальної форми комунікації (дискусія, доведення своєї позиції), більше уваги приділяють цілі розмови, ніж її емоційній складовій. Уникають обговорень, які не мають прямого відношення до роботи, менш охоче діляться особистими переживаннями.

Жінки позитивно оцінюють клімат у колективі, якщо налагоджені довірчі стосунки, є визнання та моральна підтримка. Чоловіки більше цінують клімат, де панують чіткі правила, стабільність, справедливий розподіл обов'язків.

Чоловіки частіше орієнтовані на авторитет керівника як джерело влади і організаційного контролю, а жінки схильні більше цінувати лідера за здатність створювати довірчу атмосферу та підтримку команди.

Жінки частіше уникають відкритих конфліктів, прагнучі зберегти гармонію, а чоловіки можуть бути схильні до прямого з'ясування стосунків, вважаючи це шляхом до вирішення проблем.

У нашому дослідженні міжособистісних конфліктів у трудовому колективі брали участь 62 педагогічних працівники. З них 6 – чоловіки, решта (56 осіб) – жінки.

Тестування психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Ф. Фідлера показало, що чоловіки і жінки по-різному оцінюють психологічний клімат у трудовому колективі.

Так само, як і жінки, з 8 позицій від найбільш позитивної до найбільш негативної респонденти-чоловіки в основному обирали перших п'ять, шоста і сьома позиції відмічались рідко, а найбільш негативної оцінки психологічного клімату в колективі з жодної категорії не дав ніхто. Але чоловіки найбільш позитивну оцінку дали якостям: згода, продуктивність, цікавість та успішність. У той час, коли у жінок на першому місці дружелюбність, співпраця, теплота і захопленість. Результати оцінки психологічного клімату в колективі за методикою А. Ф. Фідлера за гендерною ознакою подано в таблиці 3.2.1.

Табл. 3.2.1.

Оцінка психологічного клімату в колективі за гендерною ознакою

Для взаємин у вашому колективі характерні:															
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	
	1 бал		2 бали		3 бали		4 бали		5 балів		6 балів		7 балів		
Дружелюбність	9	0	12	1	13	2	12	2	8	1	9	0	1	0	ворожість
Згода	6	4	11	2	14	0	14	0	8	0	2	0	0	0	незгода
Задоволеність	8	0	10	2	11	2	14	2	11	0	0	0	2	0	незадоволеність
Продуктивність	8	3	10	2	14	1	12	0	8	0	2	0	1	0	непродуктивність
Теплота	10	0	10	1	15	1	12	2	7	1	1	1	1	0	холодність
Співпраця	9	0	12	1	13	1	13	2	5	2	3	0	0	0	неузгодженість

Продовження Табл. 3.2.1.

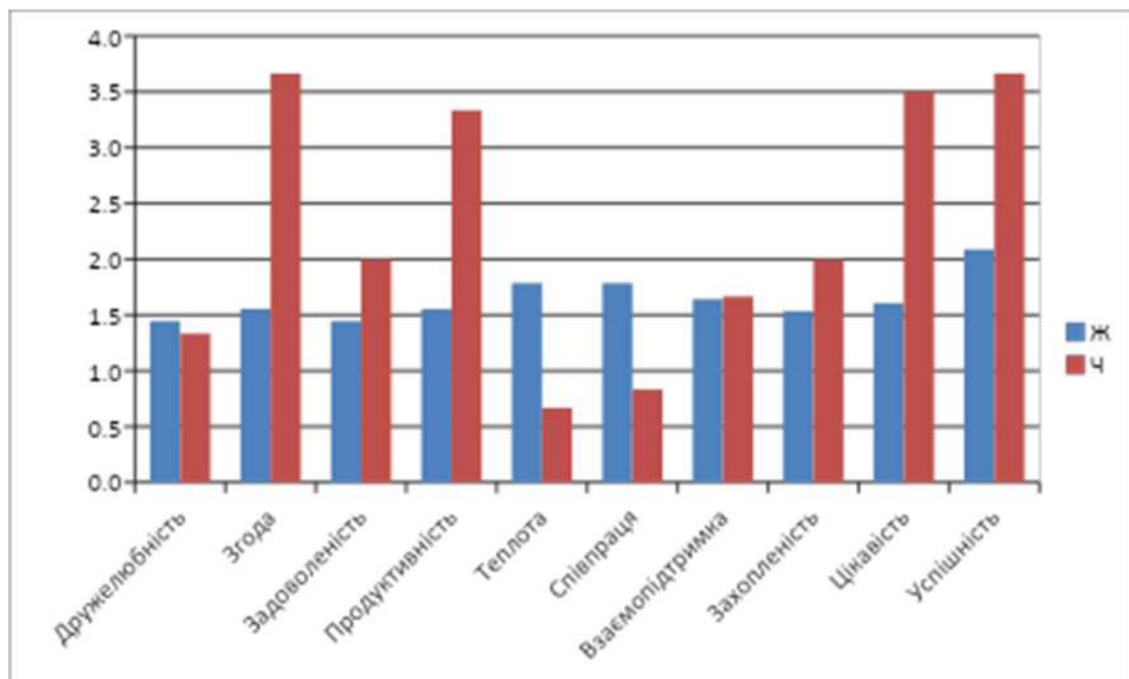
	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	ж	ч	
	1 бал		2 бали		3 бали		4 бали		5 балів		6 балів		7 балів		
Взаємопідтримка	8	0	13	1	14	2	9	3	9	0	2	0	1	0	недоброзичливість

Захопленість	9	0	10	2	13	2	12	2	8	0	2	0	2	0	байдужість
Цікавість	11	3	8	3	13	0	12	0	9	0	2	0	1	0	нудьга
Успішність	11	4	12	2	16	0	12	0	3	0	2	0	0	0	безуспішність
Всього відповідей	89	14	108	17	136	11	22	13	76	4	25	1	9	0	
Всього балів	89	14	216	34	408	33	488	52	380	20	150	6	63	0	

Для порівняння результати оцінки психологічного клімату в колективі за методикою А. Ф. Фідлера за гендерною ознакою представлено на діаграмі 3.2.1

Діаграма 3.2.1

Оцінка психологічного клімату в колективі жінками і чоловіками



За допомогою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса нами було визначено типи поведінки людей в конфліктних ситуаціях. Ми виявили, що в цілому члени колективу в конфліктних ситуаціях намагаються переважно уникнути конфлікту або піти на компроміс.

Якщо проаналізувати типи поведінки людей в конфліктних ситуаціях з гендерної точки зору, то стає очевидним, що у конфліктних ситуаціях чоловіки і жінки поведуться по-різному. Це зумовлено як біопсихологічними

особливостями, так і соціальними очікуваннями, що формуються у процесі гендерної соціалізації, яка формує уявлення про допустиму «жіночу» та «чоловічу» поведінку, прийнятні риси та характерні особливості, виконувани ролі.

Так, жінкам притаманний більше стиль уникнення або компромісу, а чоловікам – суперництва і співпраці. Жінки частіше звертають увагу на емоційний фон у колективі, відкритість, підтримку, рівень співчуття та розуміння. Чоловіки більше орієнтовані на функціональність взаємодії — ефективність комунікацій, чіткість ролей, дотримання ієрархії.

Адже жінки навіть у конфліктній ситуації прагнуть зберегти стосунки, а чоловіки мають на меті досягнення результату та домінування.

Відповіді на опитувальник за методикою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса за гендерною ознакою були нами зведені у табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2.

**Типи поведінки учасників експерименту в конфліктних ситуаціях
(відповіді)**

№ пари	а		б		№ пари	а		б	
	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки		Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
1.	38	2	18	4	16.	31	0	25	6
2.	35	1	21	5	17.	11	5	45	1
3.	11	6	45	0	18.	18	1	38	5
4.	45	3	11	3	19.	34	6	22	0
5.	23	6	33	0	20.	25	4	31	2
6.	34	1	22	5	21.	21	0	35	6
7.	40	5	16	1	22.	46	1	10	5
8.	8	0	48	6	23.	33	5	23	1
9.	50	2	6	4	24.	49	2	7	4
10.	7	4	49	2	25.	33	6	23	0
11.	18	4	38	2	26.	31	2	25	4

12.	29	2	27	4	27.	42	3	14	3
13.	53	1	3	5	28.	18	5	38	1
14.	27	2	29	4	29.	34	3	22	3
15.	36	1	20	5	30.	47	1	9	5

Відповіді були переведені у бали за наведеним ключем Кількість набраних учасниками експерименту за кожною шкалою балів визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Узагальнені результати показано в Таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.3.

**Типи поведінки учасників експерименту в конфліктних ситуаціях
(бали)**

№ з/п	Суперництво		Співпраця		Компроміс		Уникнення		Пристосування	
	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
1.							38	2	18	4
2.			21	5	35	1				
3.	11	6							45	0
4.					45	3			11	3
5.			23	6			33	0		
6.	22	5					34	1		
7.					16	1	40	5		
8.	8	0	48	6						
9.	6	4					50	2		
10.	7	4			49	2				
11.			18	4					38	2
12.					29	2	27	4		
13.	3	5			53	1				
14.	29	4	27	2						
15.							20	5	36	1
16.	25	6							31	0
17.	11	5					45	1		
18.					38	5			18	1
19.			22	0					34	6
20.			25	4	31	2				
21.			35	6					21	0
22.	10	5			46	1				

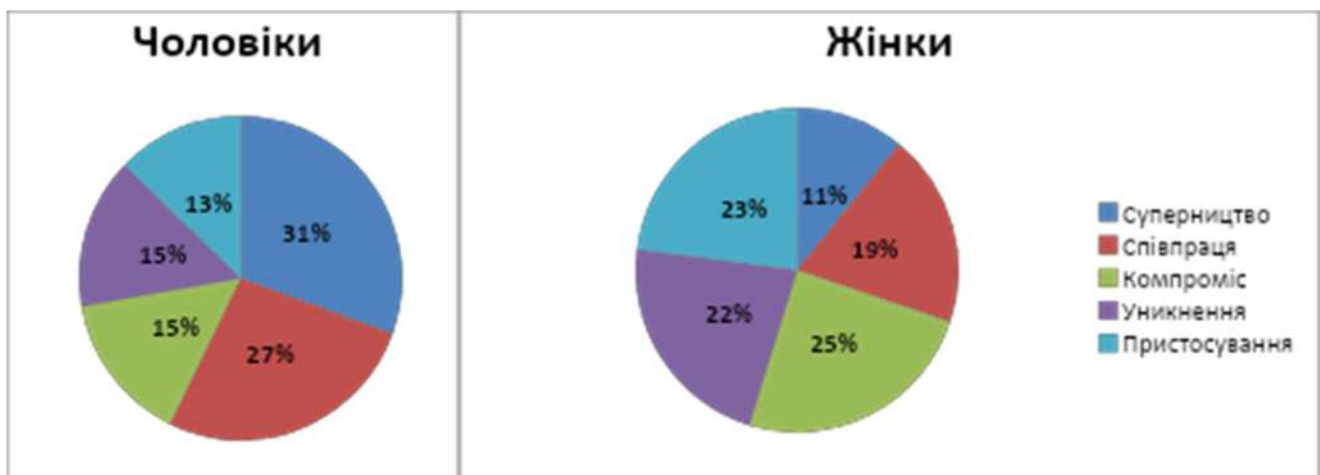
Продовження Таблиці 3.2.3.

№ з/п	Суперництво		Співпраця		Компроміс		Уникнення		Пристосування	
	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки	жінки	чоловіки
23.			33	5			23	1		
24.					7	4			49	2
25.	33	6							23	0
26.			25	4	31	2				
27.							42	3	14	3
28.	18	5	38	1						
29.					34	3	22	3		
30.			9	5					47	1
Всього	183	55	324	48	414	27	374	27	385	23

Як видно із таблиці 3.2.3, чоловіки і жінки, які брали участь в експерименті, по-різному поведуться в конфліктних ситуаціях. Якщо жінки, здебільшого, намагаються піти на компроміс (414 балів) аби уникнути конфлікту (374 бали), то у чоловіків переважає суперництво (55 балів) та співпраця (48 балів).

Дані таблиці 3.2.3. окремо по чоловіках і жінках ми перевели у відсотки і відобразили в діаграмі 3.2.2.

Діаграма 3.2.2.



Для оцінки рівня та типів агресивності особистості ми використовували тест агресивності (опитувальник Л. Г. Почебут). Досліджуваним необхідно було однозначно («так» чи «ні») оцінити 40 запропонованих тверджень.

У таблиці 3.2.4. ми узагальнили кількість відповідей «так» та «ні» на питання опитувальника Л. Г. Почебут окремо чоловіків і жінок

Таблиця 3.2.4.

Відповіді «так» та «ні» на питання опитувальника Л. Г. Почебут

№ питання	Жінки		Чоловіки		№ питання	Жінки		Чоловіки	
	Так	Ні	Так	Ні		Так	Ні	Так	Ні
1.	44	12	4	2	21.	18	38	4	2
2.	20	36	3	3	22.	29	27	4	2
3.	31	25	5	1	23.	17	39	1	5
4.	14	42	0	6	24.	26	30	1	5
5.	48	8	6	0	25.	39	17	2	4
6.	8	48	4	2	26.	6	50	5	1
7.	15	41	1	5	27.	47	9	1	5
8.	45	11	2	4	28.	16	40	6	0
9.	40	16	1	5	29.	49	7	6	0
10.	21	35	6	0	30.	14	42	1	5
11.	23	33	6	0	31.	38	18	0	6
12.	16	40	2	4	32.	40	16	1	5
13.	22	34	0	6	33.	29	27	5	1
14.	13	43	4	2	34.	40	16	6	0
15.	6	50	3	3	35.	25	31	4	2
16.	55	1	6	0	36.	36	20	5	1
17.	30	26	5	1	37.	14	42	5	1
18.	4	52	6	0	38.	7	49	4	2
19.	3	53	6	0	39.	12	44	2	4
20.	19	37	3	3	40.	54	2	3	3

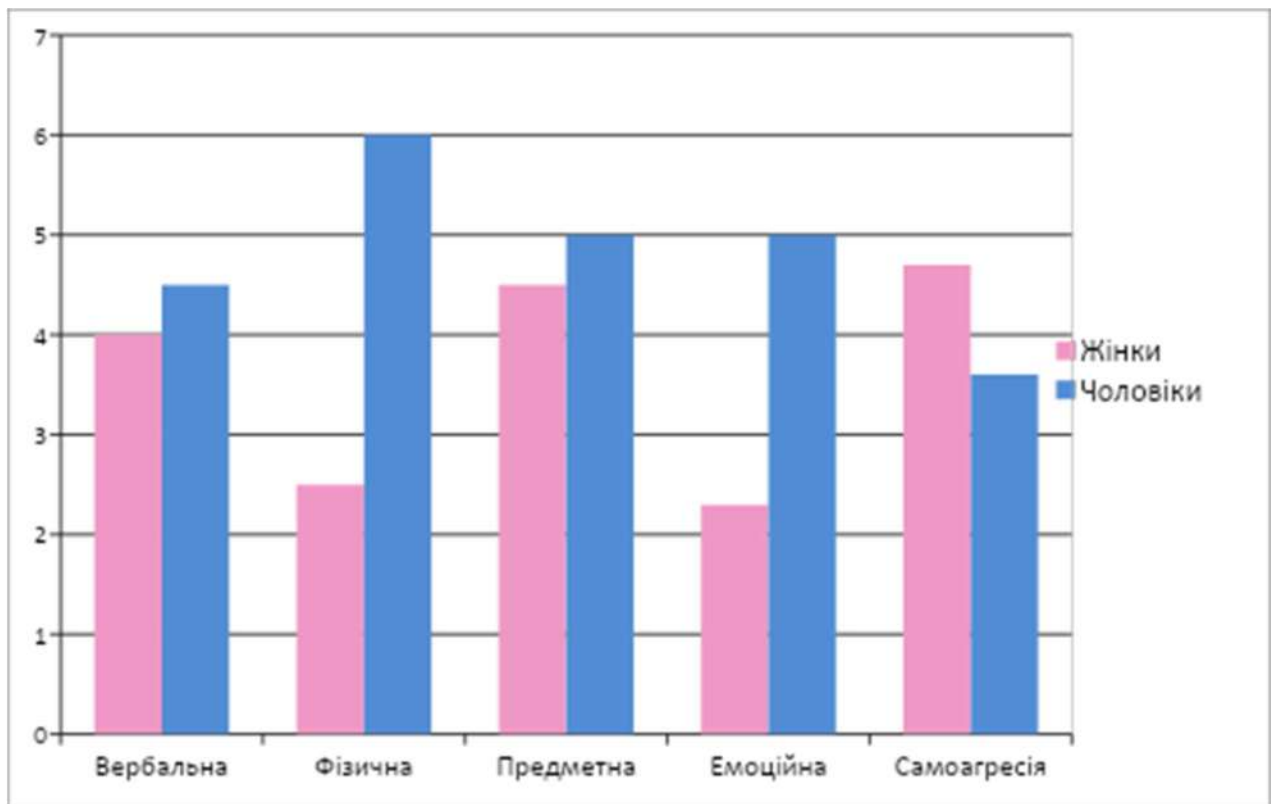
Використовуючи ключ до обробки тесту, ми визначили рівні та типи агресивності окремо чоловіків і жінок-респондентів.

Ключ до обробки тесту:

<i>Тип агресії</i>	<i>Номер твердження</i>		<i>Балів</i>		<i>Середній бал</i>	
	Так	Ні	Ж	Ч	Ж	Ч
Вербальна	1, 2, 9, 10, 25, 26, 33	17	225	27	4,0	4,5
Фізична	3, 4, 11, 18, 19, 28, 34	27	140	36	2,5	6,0
Предметна	5, 12, 13, 21, 29, 35, 36	20	251	30	4,5	5,0
Емоційна	6, 14, 15, 22, 30, 37, 38	23	130	30	2,3	5,0
Самоагресія	7, 8, 16, 24, 32, 39, 40	31	265	22	4,7	3,6

Результати опитування за методикою Л. Г. Почебут окремо чоловіків та жінок унаочнено в діаграмі 3.2.3.

Діаграма 3.2.3.



Таким чином, діагностування з метою оцінки рівня та типів агресивності чоловіків і жінок у трудовому колективі за опитувальником Л. Г. Почебут виявило, що чоловіки-респонденти більш агресивні, ніж жінки. Так, у них

високий рівень фізичної (6,0 балів), предметної (5,0 балів) та емоційної (5,0 балів) типів агресії. Майже на граничному середньому рівні вербальна агресія – 4,5 балів. Самоагресія у чоловіків-респондентів знаходиться на середньому рівні (3,6 балів).

У жінок-респондентів опитування за методикою Л. Г. Почебут не виявило жодного типу агресії на високому рівні. Близько до високого рівня знаходиться самоагресія (4,7 балів) та предметна агресія (4,5 балів). На середньому рівні знаходиться вербальна агресія (4,0 балів). Фізичний та емоційний типи агресії – нижче середнього (відповідно 2,5 балів та 2,3 бали).

Отже, аналіз соціально-психологічного клімату в колективі за гендерними ознаками показав, що чоловіки та жінки по-різному сприймають атмосферу в трудовому колективі.

Жінки частіше шукають підтримку у колег, друзів, керівництва. Намагаються висловити емоції, пояснити власний стан. Мають високу емпатію, можуть швидше вибачати, але й довше пам'ятають образу. Частіше застосовують опосередковані форми агресії – ігнорування, сарказм, пасивну поведінку.

Чоловіки часто схильні до прямої конфронтації, відкритого вияву незгоди. Менше уваги приділяють емоціям опонента, фокус – на фактах і правоті. Можуть використовувати жаргон або гумор як форму знецінення або уникання емоційного напруження. Виявляють менше бажання йти на поступки, поки не вичерпають аргументи.

Благополучний соціально-психологічний клімат у колективі для жінок більше пов'язаний із міжособистісними стосунками, емоційною підтримкою та почуттям безпеки, а для чоловіків – із ефективною організацією праці, структурованістю та визнанням результатів. Успішне управління кліматом потребує врахування цих гендерних особливостей для досягнення балансу й гармонії в команді.

3.3. Відмінності за віковим діапазоном

У сучасних трудових колективах дедалі частіше стикаються представники різних вікових груп. Така багатовікова взаємодія має як переваги, так і виклики, серед яких – міжособистісні конфлікти, що виникають саме на основі вікових відмінностей. Кожна вікова група має власні життєві пріоритети, професійні орієнтири та ставлення до роботи, що нерідко стає джерелом непорозумінь:

Так, працівники до 30 років часто прагнуть до самореалізації, швидкого кар'єрного росту та нових підходів до виконання завдань. Їх ентузіазм і бажання змін можуть сприйматися старшими колегами як недосвідченість або зухвалість.

Працівники середнього віку (30–50 років) зосереджені на стабільності, професійному розвитку та збереженні досягнутих позицій. Вони можуть вбачати у молодших конкуренцію, а у старших – перешкоду для просування.

Старші працівники (50+) цінують досвід, надійність і сталість. Їх часто дратує надмірна ініціативність молоді або швидкі зміни, що порушують звичний ритм роботи.

Вікові відмінності також зумовлюють різні системи цінностей: молодь прагне гнучкого графіка, творчості та розвитку; середній вік орієнтується на ефективність, результативність і стабільність; старші працівники надають перевагу професійній етиці, порядку та корпоративній лояльності.

Щоб визначити, як сприймають психологічну атмосферу в трудовому колективі працівники різних вікових груп, ми скористались методикою А. Ф. Фідлера.

Опитуваним пропонувалось відмітити, на якому рівні, на їхню думку, знаходяться стосунки в колективі за певними ознаками. На аркуші паперу наведені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна оцінити взаємини в будь-якій групі людей. Чим ближче до правого чи лівого слова в кожній парі стоїть знак «+», тим більше виражена ця ознака у трудовому колективі. Відповіді оцінюються за положенням значка, поставленого у таблиці від 1 до 8 балів. Підсумковий показник психологічної атмосфери в

колективі за методикою А. Ф. Фідлера знаходиться в діапазоні від 10 (найсприятливіший клімат) до 80 (найбільш несприятливий).

Відповіді за груповим діапазоном до 30 років, від 30 до 50 років та старших від 50 років ми згрупували у таблицю 3.3.1.

Таблиця 3.3.1.

Оцінка психологічного клімату в колективі за віковим діапазоном

Для взаємин у вашому колективі характерні:																						
	1 бал			2 бали			3 бали			4 бали			5 балів			6 балів			7 балів			
	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	
Др.	1	5	3	3	6	4	2	8	5	1	9	4	1	5	3	0	0	1	0	1	0	Вр.
Зг.	0	8	2	2	8	3	3	7	5	2	7	5	1	3	4	0	1	1	0	0	0	Нз.
Зд.	1	5	2	3	5	4	3	5	5	1	10	5	0	9	3	0	1	1	0	0	0	Нзд.
Пр.	1	8	3	3	5	4	3	8	6	1	6	5	0	1	1	0	1	1	0	0	0	Нпр.
Гпл.	0	8	2	2	6	3	4	6	7	2	1	5	0	0	2	0	0	1	0	0	0	Хлд.
Сп.	1	6	2	3	7	3	2	7	5	1	8	7	1	4	2	0	2	1	0	0	0	Нуз
Вп.	0	4	4	2	7	5	2	10	4	2	6	4	2	4	3	0	2	0	0	1	0	Ндз.
Зх.	1	7	1	2	8	2	3	9	3	2	5	7	0	5	3	0	0	2	0	0	2	Бд.
Цік.	1	10	3	3	3	5	3	7	3	1	7	4	0	6	3	0	1	1	0	0	1	Нуд.
Усп.	1	9	5	3	5	6	3	9	4	1	8	3	0	2	1	0	1	1	0	0	0	Бу.
Всього відп.	7	70	27	26	60	39	28	76	47	4	67	49	5	39	25	0	9	10	0	2	3	
Всього бал.	7	70	27	52	120	78	84	228	185	56	268	190	5	195	125	0	54	60	0	14	21	

Проаналізувавши дані таблиці 3.3.1, ми дійшли висновку, що респонденти різного віку сприймають психологічну атмосферу в колективі по-різному. Так, респонденти до 30 років вважають, що в колективі переважають задоволеність, продуктивність, цікавість і успішність. Ці показники набрали найбільшу кількість балів – по 2,5. На другому місці у людей віком до 30 років – захопленість (2,3 бали) та дружелюбність і співпраці (по 2,2 бали). Найнижчий показник, на думку молоді, припадає на взаємопідтримку (1,2 бали). Можливо,

вони більш категорично сприймають зауваження та поради щодо своєї роботи від старших колег.

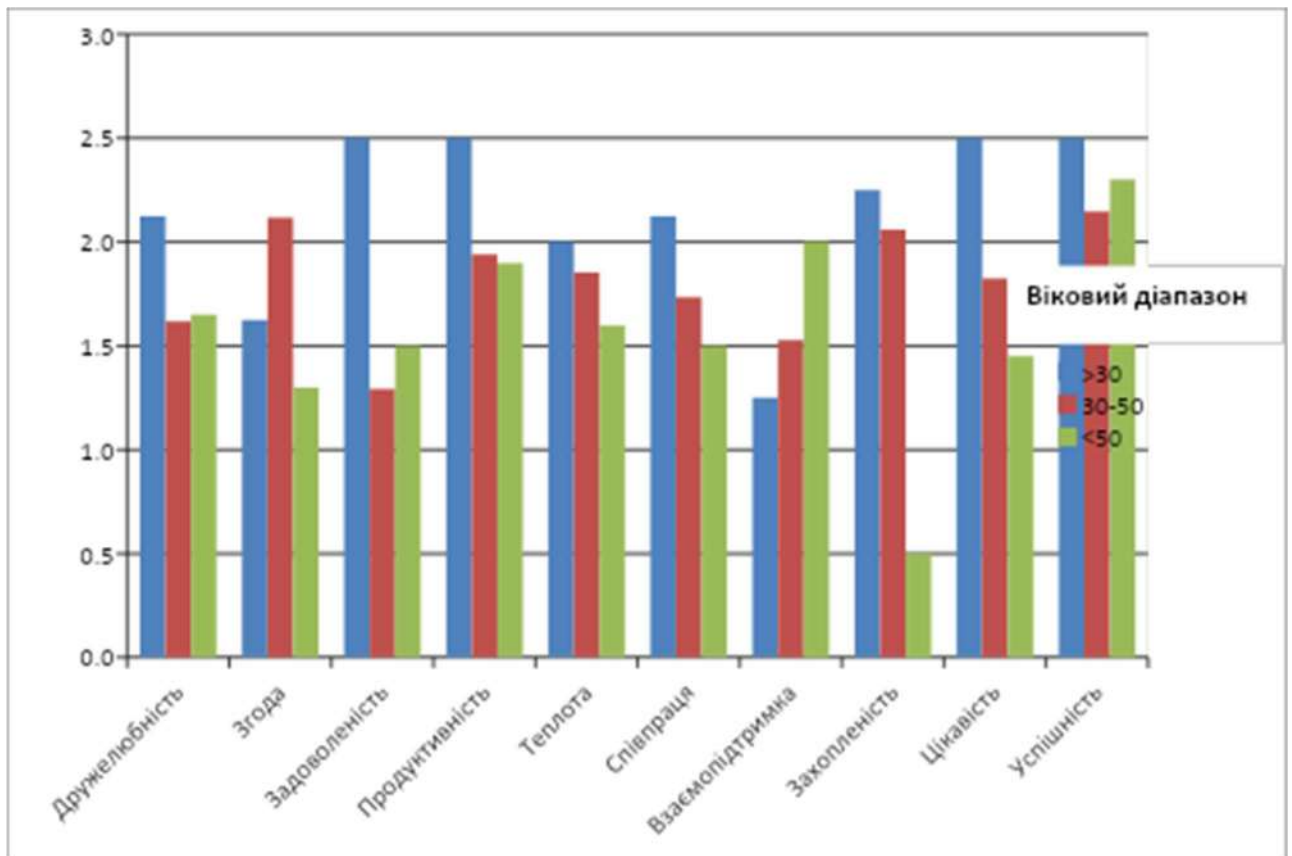
Переважає кількість респондентів (34 особи) – віком від 30 до 50 років. Це люди, які мають хороший досвід, здобули авторитет у колективі, але ще не втомилися від роботи, у них слабо виражений синдром професійного вигорання. У них нема того запалу та ініціативності, як у молодших колег, вони оцінюють ситуацію в колективі більш рівно. Так, на думку колег віком від 30 до 50 років, у колективі переважає успішність (2,1 бали), згода (2,1 бали), захопленість (2 бали) та продуктивність (1,9 балів). Майже на такому ж рівні для респондентів цієї вікової категорії знаходяться такі характеристики психологічної атмосфери у колективі, як теплота (1,8 балів), цікавість (1,7 балів) та співпраця (1,7 балів).

Для респондентів вікової категорії старше 50 років у пріоритеті успішність (2,3 бали), на другому місці взаємопідтримка (2 бали) та продуктивність (1,9 балів). На найнижчому рівні у них захопленість (0,5 балів).

Дані таблиці 3.3.1. ми унаочнили в діаграмі 3.3.1.

Діаграма 3.3.1.

Оцінка психологічного клімату в колективі за віковим діапазоном



За допомогою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса ми проаналізували типи поведінки людей різних вікових категорій в конфліктних ситуаціях. Відповіді на опитувальник за методикою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса за різними віковими категоріями були нами зведені у табл. 3.3.2.

Таблиця 3.3.2.

**Типи поведінки учасників експерименту різних вікових категорій
в конфліктних ситуаціях (відповіді)**

<i>№ пари</i>	<i>a</i>			<i>б</i>			<i>№ пари</i>	<i>a</i>			<i>б</i>		
	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50		>30	30-50	<50	>30	30-50	<50
1.	3	29	8	5	5	12	16.	4	16	11	4	18	9
2.	3	23	10	5	11	10	17.	6	4	6	2	30	14
3.	5	6	6	3	28	14	18.	2	6	11	6	28	9
4.	6	33	9	2	1	11	19.	4	25	11	4	9	9
5.	4	17	8	4	17	12	20.	4	18	7	4	16	13
6.	4	18	13	4	16	7	21.	3	9	9	5	25	11
7.	5	33	7	3	1	13	22.	3	30	14	5	4	6
8.	6	1	1	2	33	19	23.	6	21	11	2	13	9
9.	4	32	16	4	2	4	24.	5	32	14	3	2	6
10.	4	2	5	4	32	15	25.	5	19	15	3	15	5
11.	5	7	10	3	27	10	26.	6	17	10	2	17	10
12.	3	18	10	5	16	10	27.	6	31	8	2	3	12
13.	7	33	14	1	1	6	28.	7	9	7	1	25	13
14.	2	18	9	6	16	11	29.	4	21	12	4	13	8
15.	2	25	10	6	9	10	30.	2	33	13	6	1	7

Відповіді були переведені у бали за наведеним у Додатку Б ключем. Кількість набраних учасниками експерименту за кожною шкалою балів визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Узагальнені результати показано в Таблиці 3.3.3.

Таблиця 3.3.3.

**Типи поведінки учасників експерименту різних вікових категорій
в конфліктних ситуаціях (бали)**

№ з/п	Суперництво			Співпраця			Компроміс			Уникнення			Прийняття		
	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50
1.										3	29	8	5	5	12
2.				5	11	10	3	23	10						
3.	5	6	6										3	28	14
4.							6	33	9				2	1	11
5.				4	17	8				4	17	12			
6.	4	16	7							4	18	13			
7.							3	1	13	5	33	7			
8.	6	1	1	2	33	19									
9.	4	2	4							4	32	16			
10.	4	2	5				4	32	15						
11.				5	7	10							3	27	10
12.							5	16	10	3	18	10			
13.	1	1	6				7	33	14						
14.	6	16	11	2	18	9									
15.										6	9	10	2	25	10
16.	4	18	9										4	16	11
17.	6	4	6							2	30	14			
18.	2	6	11				6	28	9						
19.				4	25	11				4	9	9			
20.				4	18	7	4	16	13						
21.				5	25	11							3	9	9
22.	5	4	6				3	30	14						

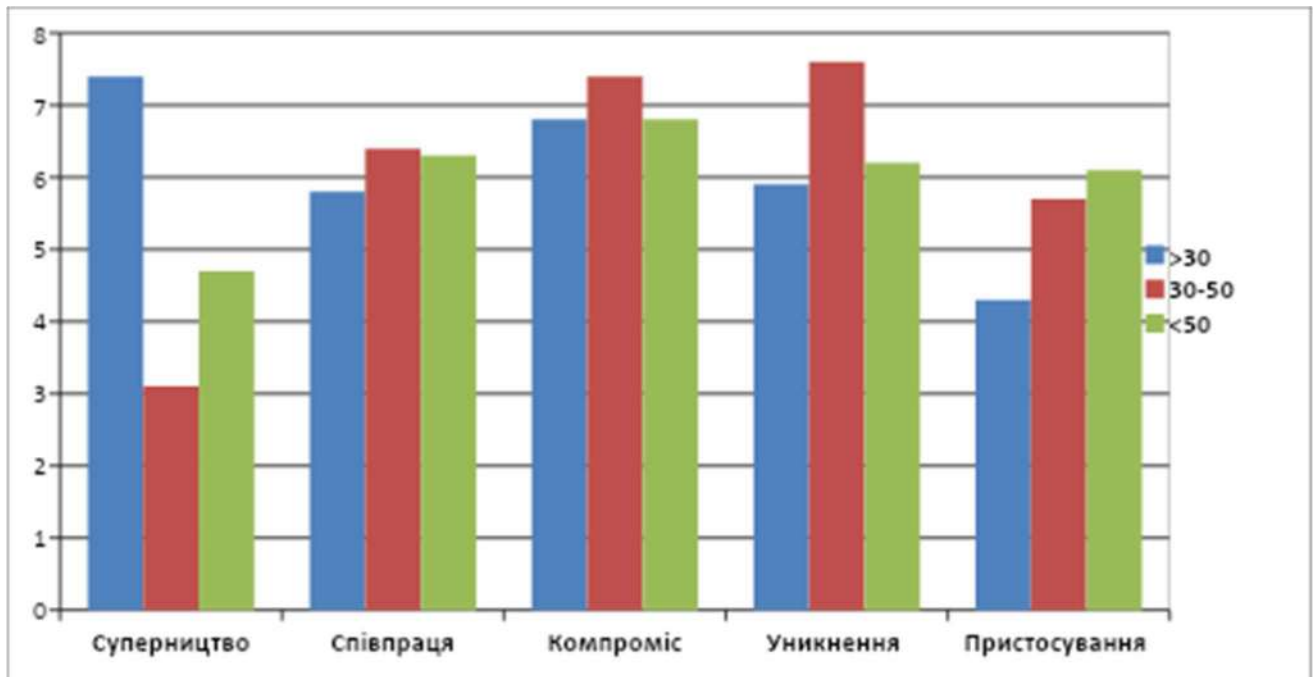
Продовження Таблиці 3.3.3.

№ з/п	Суперництво			Співпраця			Компроміс			Уникнення			Пристосування		
	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50
23.				6	21	11				2	13	9			
24.							3	2	6				5	32	14
25.	5	19	15										3	15	5
26.				2	17	10	6	17	10						
27.										6	31	8	2	3	12
28.	7	9	7	1	25	13									
29.							4	21	12	4	13	8			
30.				6	1	7							2	33	13
В с ь о з о	59	10 4	94	46	21 8	12 6	54	25 2	13 5	47	25 2	124	34	19 4	12 1
С е р е д · б а л	7,4	3,1	4,7	5,8	6,4	6,3	6,8	7,4	6, 8	5,9	7,6	6,2	4,3	5,7	6,1

Дані таблиці відображено у діаграмі 3.3.2.

Діаграма 3.3.2.

**Типи поведінки учасників експерименту різних вікових категорій
в конфліктних ситуаціях**



Як видно із таблиці 3.3.3 та діаграми 3.3.2, члени трудового колективу різних вікових груп, які брали участь в експерименті, по-різному поведуться в конфліктних ситуаціях.

Для молоді до 30 років характерною поведінкою є суперництво (7,4 бали), також вони готові іти на компроміс (6,8 балів). Такі типи поведінки під час конфлікту, як уникнення та співпраці становлять у респондентів цієї категорії відповідно 5,9 та 5,8 балів. Найменше молодь готова іти на пристосування – 4,3 бали.

Респонденти віком від 30 до 50 років стараються уникати конфліктних ситуацій (7,6 балів) та готові іти на компроміс (7,4 бали), співпраця (6,4 бали) у них на третьому місці. Вони не дуже готові пристосовуватися (5,7 балів). А такий тип поведінки у конфліктних ситуаціях, як суперництво, займає останнє місце (3,1 бали).

Респонденти віком від 50 років найохочіше ідуть на уникнення (7,6 балів) та компроміс (7,4 бали), також вони готові співпрацювати для залагодження конфлікту (6,4 бали) чи, навіть, пристосовуватися (5,7 балів). На найнижчому

рівні у цієї вікової категорії визначився такий тип поведінки у конфліктних ситуаціях, як суперництво (3,1 бали).

Для оцінки рівня та типів агресивності особистостей різного віку ми використовували тест агресивності (опитувальник Л. Г. Почебут). Досліджуваним необхідно було однозначно («так» чи «ні») оцінити 40 запропонованих тверджень.

У таблиці 3.3.4. ми узагальнили кількість відповідей «так» та «ні» на питання опитувальника Л. Г. Почебут за віковими категоріями: до 30 років, від 30 до 50 років та старших 50 років.

Таблиця 3.3.4.

**Відповіді «так» та «ні» на питання опитувальника Л. Г. Почебут
респондентів різних вікових категорій**

№ пит анн я	>30		30-50		<50		№ пит ання	>30		30-50		<50	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні		Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
1.	7	1	32	2	9	11	21.	2	6	15	19	5	15
2.	6	2	15	19	12	8	22.	5	3	21	13	11	9
3.	7	1	21	13	8	12	23.	4	4	11	23	3	17
4.	6	2	6	28	2	18	24.	5	3	16	18	6	14
5.	7	1	30	4	17	3	25.	6	2	26	8	9	11
6.	5	3	4	30	3	17	26.	1	7	8	26	2	18
7.	1	7	6	28	9	11	27.	6	2	28	6	14	6
8.	6	2	27	7	14	6	28.	3	5	12	22	7	13
9.	7	1	29	5	5	15	29.	7	1	31	3	17	3
10.	8	0	13	21	6	14	30.	2	6	7	27	6	14
11.	6	2	18	16	5	15	31.	4	4	25	9	9	11
12.	4	4	11	23	3	17	32.	5	3	24	10	12	8
13.	5	3	15	19	2	18	33.	5	3	15	19	14	6
14.	2	6	5	29	10	10	34.	7	1	22	12	17	3

Продовження Таблиці 3.3.4.

<i>№ пита ння</i>	>30		30-50		<50		<i>№ пит ання</i>	>30		30-50		<50	
	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>			<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Так</i>
15.	2	6	6	28	1	19	35.	5	3	8	26	16	4
16.	8	0	34	0	19	1	36.	4	4	30	4	7	13
17.	5	3	17	17	13	7	37.	3	5	8	26	8	12
18.	2	6	6	28	2	18	38.	5	3	3	31	3	17
19.	1	7	7	27	1	19	39.	4	4	6	28	4	16
20.	6	2	9	25	7	13	40.	6	2	32	2	19	1

Використовуючи ключ до обробки тесту, ми визначили рівні та типи агресивності респондентів різних вікових категорій. Результати відображено в таблиці 3.3.5.

Таблиця 3.3.5.

Зведена таблиця відповідей за опитувальником Л. Г. Почебут

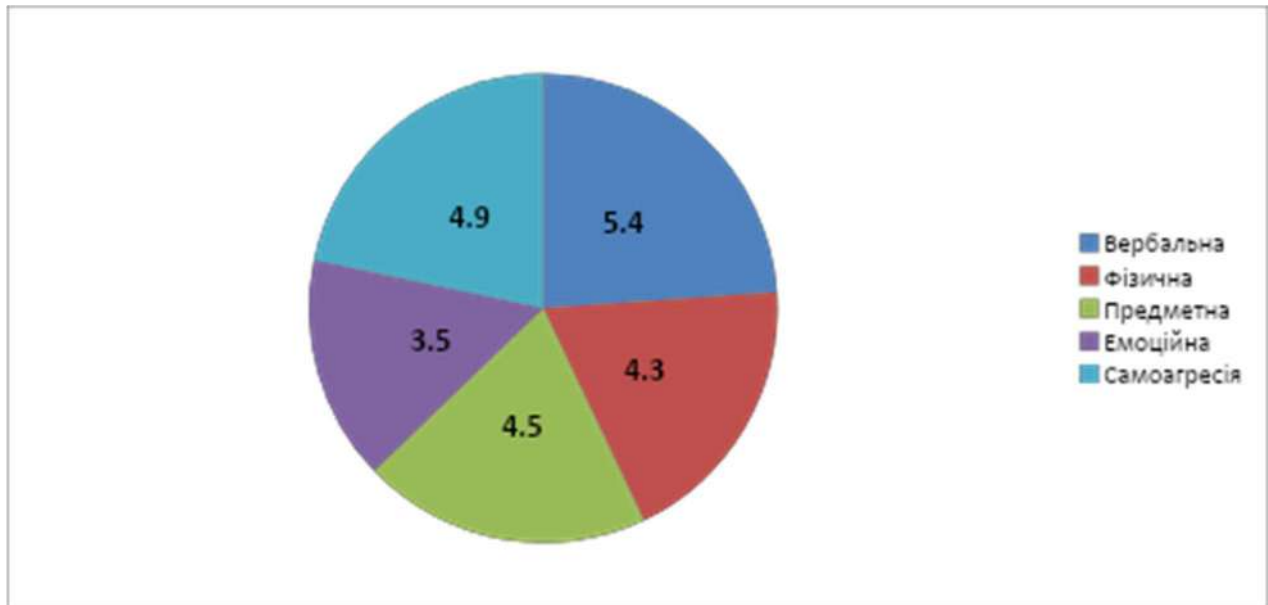
<i>Тип агресії</i>	<i>Номер твердження</i>		<i>Балів</i>			<i>Середній бал</i>		
	Так	Ні	>30	30-50	<50	>30	30-50	<50
Вербальна	1, 2, 9, 10, 25, 26, 33	17	43	155	64	5,4	4,6	3,2
Фізична	3, 4, 11, 18, 19, 28, 34	27	34	98	48	4,3	2,9	2,4
Предметна	5, 12, 13, 21, 29, 35, 36	20	36	165	80	4,5	4,9	4,0
Емоційна	6, 14, 15, 22, 30, 37, 38	23	28	77	42	3,5	2,3	2,1
Самоагресія	7, 8, 16, 24, 32, 39, 40	31	39	154	94	4,9	4,6	4,7

Таким чином, діагностування з метою оцінки рівня та типів агресивності респондентів різного віку у трудовому колективі за опитувальником Л. Г. Почебут виявило, що молодь до 30 років більш агресивна, ніж працівники старшого віку. Так, у них високий рівень вербальної агресії (5,4 бали) та граничний до високого рівень самоагресії (4,9 балів) Предметна (4,5 бали), фізична та емоційна (3,5 балів) типи агресії знаходяться на середньому рівні.

Типи та рівні агресії респондентів віком до 30 років ми відобразили на діаграмі 3.3.5.

Діаграма 3.3.3.

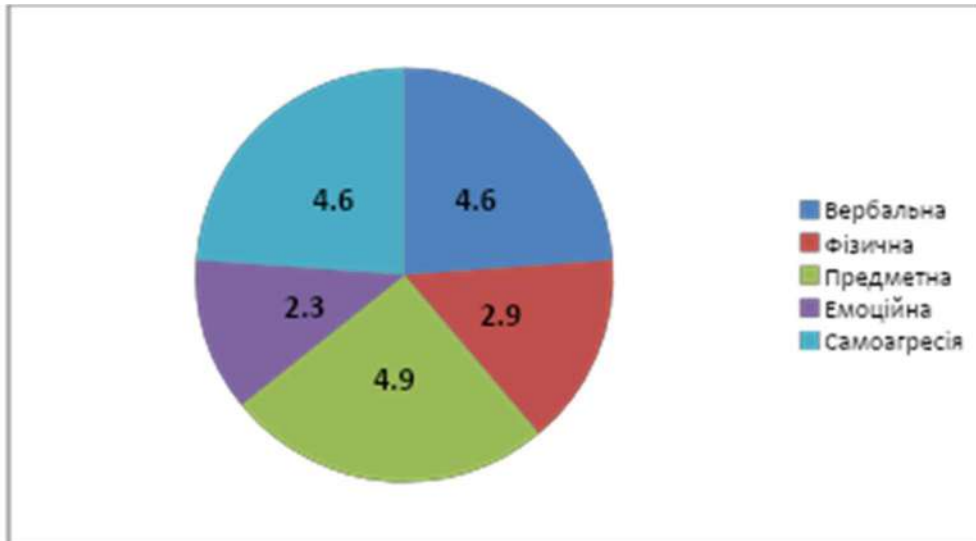
Типи та рівні агресії респондентів віком до 30 років за результатами опитування за методикою Л. Г. Почебут



У респондентів віком від 30 до 50 років опитування за методикою Л. Г. Почебут виявило близький до високого рівень предметної (4,9 балів) та вербальної агресії й самоагресія (обидва – по 4,6 балів). На трохи нижчому від середнього рівня знаходиться фізична агресія (2,9 балів). Та на низькому рівні знаходиться емоційна агресія (2,3 бали). Результати опитування за методикою Л. Г. Почебут респондентів віком від 30 до 50 років відображено в діаграмі 3.3.4.

Діаграма 3.3.4.

Типи та рівні агресії респондентів віком від 30 до 50 років за результатами опитування за методикою Л. Г. Почебут

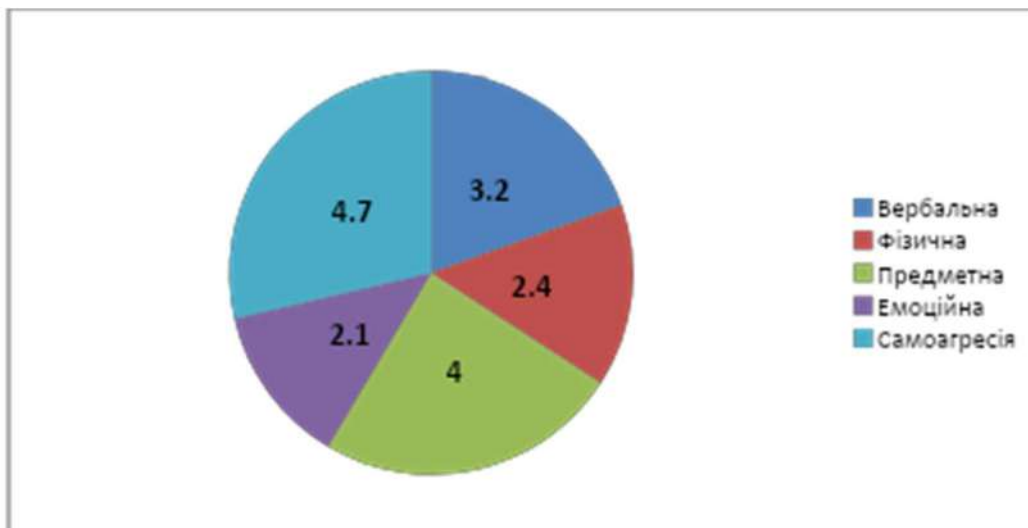


Що стосується респондентів віком від 50 років, то у них на наближеному до високого рівня знаходиться самоагресія (4,7 балів), на середньому рівні – предметна (4,0 балів) та вербальна агресія (3,2 бали). Фізична та емоційна види агресії у них на низькому рівні: відповідно 2,4 бали та 2,1 бали

Результати опитування за методикою Л. Г. Почебут респондентів віком від 50 років відображено в діаграмі 3.3.5.

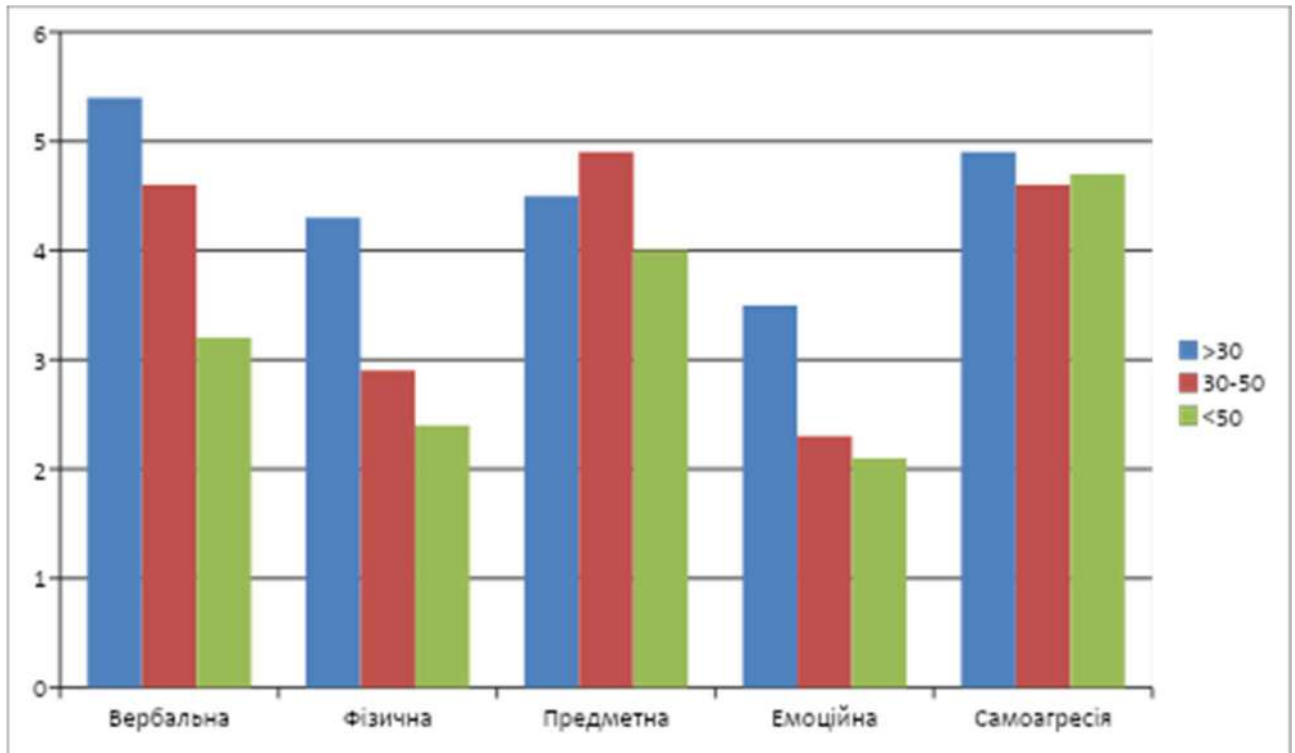
Діаграма 3.3.5.

Типи та рівні агресії респондентів віком від 50 років за результатами опитування за методикою Л. Г. Почебут



На діаграмі 3.3.6. представлено для порівняння типи та види агресії за методикою Л.Г. Почебут усіх трьох вікових груп.

Діаграма 3.3.3.



Отже, види агресії в трудовому колективі помітно варіюються залежно від вікової категорії працівників, оскільки кожна група має свої емоційні особливості, стиль комунікації та способи реагування на стресові чи конфліктні ситуації.

Виходячи з цього, агресивна поведінка у трудовому колективі має різні форми залежно від віку працівників, ігнорування яких може ускладнювати професійну взаємодію. Для ефективного управління персоналом важливо розпізнавати типи агресії, враховувати вікові психологічні особливості та впроваджувати індивідуальні стратегії врегулювання напруги в команді. Це сприятиме зниженню рівня конфліктності, підвищенню психологічного комфорту й покращенню загальної ефективності колективу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Нами було проведено дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у педагогічному колективі Комунального закладу «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради». У дослідженні брали участь 62 особи 56 жінок і 6 чоловіків. За віковим діапазоном респонденти були поділені на групи віком до 30 років, від 30 до 50 років і старші від 50 років.

На основі узагальнених даних тестування за методикою А. Ф. Фідлера ми дійшли висновку, що загальна думка педагогічних працівників про психологічну атмосферу в їхньому колективі позитивна. Так, з 8 позицій від найбільш позитивної до найбільш негативної респонденти в основному обирали перших п'ять, шоста і сьома позиції відмічались рідко, а найбільш негативної оцінки психологічного клімату в колективі з жодної категорії не дав ніхто.

За допомогою двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса нами було визначено типи поведінки учасників експерименту в конфліктних ситуаціях. Так, здебільшого, вони намагаються переважно уникнути конфлікту або піти на компроміс. На другому місці – співпраця та пристосування. Суперництво трудовому колективу притаманно найменше.

За результатами опитування за методикою Л. Г. Почебут ми дійшли висновку, що в досліджуваному трудовому колективі ступені вербальної, предметної та самоагресії вищі від середнього, а фізичний та емоційний види агресії перебувають на середньому рівні.

Проаналізувавши окремо відповіді респондентів чоловіків і жінок, можна констатувати, що чоловіки і жінки по-різному оцінюють психологічний клімат у трудовому колективі. Так, для чоловіків найбільш значимими у колективі є такі якості, як згода, продуктивність, цікавість та успішність. У той час, коли у жінок на першому місці дружелюбність, співпраця, теплота і захопленість.

У конфліктних ситуаціях чоловіки і жінки теж поведуться по-різному. Так, жінкам притаманний більше стиль уникнення або компромісу, а чоловікам – суперництва і співпраці. Адже жінки навіть у конфліктній ситуації прагнуть

зберегти стосунки, а чоловіки мають на меті досягнення результату та домінування.

Діагностування рівня та типів агресивності чоловіків і жінок у трудовому колективі за опитувальником Л. Г. Почебут виявило, що чоловіки-респонденти більш агресивні, ніж жінки. Так, у них високий рівень фізичної, предметної та емоційної типів агресії. У жінок-респондентів не виявило жодного типу агресії на високому рівні.

Респонденти різного віку сприймають психологічну атмосферу в колективі по-різному. Так, респонденти до 30 років вважають, що в колективі переважають задоволеність, продуктивність, цікавість і успішність. На думку колег віком від 30 до 50 років, у колективі переважає успішність, згода, захопленість та продуктивність. Для респондентів вікової категорії старше 50 років у пріоритеті успішність, взаємопідтримка та продуктивність.

Члени трудового колективу різних вікових груп, які брали участь в експерименті, по-різному поведуться і в конфліктних ситуаціях. Для молоді до 30 років характерною поведінкою є суперництво, також вони готові іти на компроміс. Найменше молодь готова іти на пристосування. Респонденти віком від 30 до 50 років стараються уникати конфліктних ситуацій та готові іти на компроміс. Респонденти віком від 50 років найохочіше ідуть на уникнення та компроміс, також вони готові співпрацювати для залагодження конфлікту. На найнижчому рівні у цієї вікової категорії визначився такий тип поведінки у конфліктних ситуаціях, як суперництво.

Діагностування з метою оцінки рівня та типів агресивності респондентів різного віку у трудовому колективі за опитувальником Л. Г. Почебут виявило, що молодь до 30 років більш агресивна, ніж працівники старшого віку. Підходи до вирішення конфліктів також відрізняються: молодь намагається швидко вирішити проблему, шукаючи діалогу або компромісу; працівники середнього віку більше схильні до аналізу ситуації та поступових змін; старші працівники орієнтуються на формальні процедури або надію на «самозалагодження» конфлікту з часом.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ми дійшли певних висновків:

1. Конфлікт у трудовому колективі є природним і неминучим явищем, яке виникає внаслідок зіткнення протилежних інтересів, цінностей, поглядів або поведінкових стратегій окремих працівників чи груп. Його поява часто пов'язана з особистісними відмінностями, професійною конкуренцією, нерівномірним розподілом обов'язків, недоліками в управлінні або організаційною культурою.

Конфлікт не завжди має негативний характер. У контрольованому вигляді він може слугувати джерелом конструктивних змін, стимулювати розвиток, підвищення ефективності комунікації, чіткіше визначення ролей і відповідальності. Проте деструктивний, хронічний або ігнорований конфлікт призводить до погіршення психологічного клімату, зниження мотивації, втрати продуктивності, емоційного вигорання та плинності кадрів.

2. Сутність конфлікту полягає в протистоянні між окремими працівниками або групами, що виникає внаслідок несумісності їхніх цілей, інтересів, переконань, цінностей чи поведінкових моделей. Він проявляється як результат порушення балансу в комунікації, розподілі обов'язків, відповідальності чи очікувань щодо праці.

3. У межах організаційної психології та соціології праці міжособистісні конфлікти поділяються за різними критеріями, кожен з яких розкриває специфіку конфліктної взаємодії.

Однією з основних ознак класифікації є характер протиріч, на основі якого виділяють: конфлікти інтересів (пов'язані з конкуренцією за ресурси, привілеї, розподіл обов'язків або посадове зростання); ціннісні конфлікти, що виникають через розбіжності у світогляді, моральних установках, культурних або професійних орієнтирах; конфлікти через стиль комунікації (обумовлені несумісністю характерів, манерою спілкування або порушенням норм ділової етики).

За формою прояву конфлікти поділяються на відкриті, що супроводжуються емоційними реакціями, прямим вираженням незгоди, суперечками та приховані (латентні), які не мають явної зовнішньої форми, але проявляються у вигляді пасивного опору, ігнорування, саботажу або міжособистісної холодності.

За тривалістю і динамікою розвитку конфлікти можуть бути гострими і хронічними, які затягуються у часі, стають постійним джерелом напруженості в колективі.

Класифікація міжособистісних конфліктів дозволяє не лише систематизувати конфліктні ситуації, а й сприяє точному визначенню їхніх причин, форм прояву та оптимальних шляхів подолання. Вона є необхідним інструментом для управлінців, фахівців з персоналу й психологів, оскільки дає змогу будувати ефективну стратегію взаємодії в колективі та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

4. Нами було проведено дослідження проблеми міжособистісних конфліктів у педагогічному колективі Комунального закладу «Ліцей “Вікторія-П” Кропивницької міської ради». У дослідженні брали участь 62 особи 56 жінок і 6 чоловіків. За віковим діапазоном респонденти були поділені на групи віком до 30 років, від 30 до 50 років і старші від 50 років.

Дослідження проводилось із використанням методики А. Ф. Фідлера для визначення психологічної атмосфери в колективі; двовимірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса для визначення типів поведінки учасників експерименту в конфліктних ситуаціях; методики Л. Г. Почебут для визначення рівня і виду агресії в трудовому колективі.

На основі узагальнених даних ми дійшли висновку, що в цілому психологічна атмосфера в досліджуваному колективі позитивна. Учасники експерименту, здебільшого, намагаються уникнути конфлікту або піти на компроміс. Прагнуть налагоджувати співпрацю. Найпоширеніший вид агресії в даному колективі – вербальна агресія, а найменш виражені – фізичний та емоційний види агресії.

5. Гендерні особливості відіграють важливу роль у формуванні та перебігу конфліктів у трудовому колективі. Поведінкові моделі, стилі комунікації, способи вираження емоцій та реагування на стрес нерідко мають гендерну специфіку, яка впливає як на виникнення конфліктів, так і на процес їхнього розв'язання.

Дослідження показало, що жінки частіше демонструють емоційну чутливість, орієнтацію на збереження стосунків та прагнення до компромісу. Їхні конфлікти зазвичай мають непрямую форму (пасивна опозиція, емоційне дистанціювання, вербальні натяки), оскільки пряме зіткнення може розглядатися як загроза соціальній гармонії. У той же час жінки схильні глибше переживати конфлікти на емоційному рівні, що може спричиняти триваліші внутрішні напруження. Чоловіки, навпаки, більш схильні до відкритого вираження незгоди, використання логічних аргументів або ієрархічного тиску в конфліктних ситуаціях. Для чоловіків найбільш значимими у колективі є такі якості, як згода, продуктивність, цікавість та успішність. У той час, коли у жінок на першому місці дружелюбність, співпраця, теплота і захопленість.

6. Міжособистісні конфлікти в трудовому колективі нерідко мають вікові відмінності, оскільки представники різних поколінь відрізняються не лише за життєвим досвідом, але й за світоглядом, професійними цінностями, стилем комунікації та підходами до роботи. Ці відмінності зумовлюють різні джерела конфліктів, їхню динаміку, характер прояву та способи реагування.

Молодші працівники, як правило, відкриті до змін, прагнуть інновацій, самореалізації та швидкого визнання. Їхнє прагнення до новаторства може викликати спротив у старших колег, які цінують стабільність, традиції та авторитет, здобутий роками. Водночас працівники середнього віку балансують між бажанням розвиватися й потребою зберігати досягнуті позиції, що також створює потенціал для конфліктів із як молодшими, так і старшими колегами.

Вікові відмінності є вагомим фактором, що впливає на міжособистісну взаємодію в колективі. Їхнє ігнорування може призводити до напруги, зниження продуктивності та розбалансованості командної роботи.

Таким чином, проблема міжособистісних конфліктів у трудовому колективі полягає не лише у виявленні розбіжностей, а й у тому, як ці розбіжності усвідомлюються, сприймаються й вирішуються учасниками трудового процесу. Здатність колективу та керівництва конструктивно взаємодіяти в умовах конфлікту визначає загальну ефективність, стабільність і психологічну безпеку робочого середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова С. Є., Тихончук Л. Х., Ковальова К. Ю. Запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню. *Економічні науки*, 2024. № 3. С. 31–41.
2. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія / Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Панов А. М., 2019. 200 с.
3. Бахмет Г. К. Мураховська О. А., Українець Н. А. Конфліктно-керовані системи : навч. посіб. / Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2021. Ч. 1. 2021. 143 с.
4. Бережний А. І., Авдєєва О. М. Інструменти забезпечення збалансованості міжособистісних конфліктів в системі інноваційного розвитку закладів освіти [Електронний ресурс]. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2015. № 2. С. 19–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddma_2015_2_5 (дата звернення: 21.03.2025).
5. Березовська Л. І. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
6. Білоконенко Л. А. Типи комунікативної поведінки індивідумів на стадії розвитку міжособистісного конфлікту. *Філологічні студії*. Науковий вісник Криворізького державного педагогічного університету. 2015. Вип. 12. С. 14–25.
7. Білоконенко Л. До питання про прийоми нейтралізації міжособистісних конфліктів [Електронний ресурс]. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 34 (1). С. 114-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_34\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2020_34(1)_20) (дата звернення: 9.02.2025).
8. Біляк Ю. В. Сучасні концепції дослідження конфліктів інтересів. *Економіка та держава*, 2020. №9. С. 80–85.

9. Боднар В. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. *Науковий збірник Ужгородського університету*. Серія: Політологія. Соціологія. Філософія. Вип. 14, 2010. С. 8–12.
10. Ващенко І. В. Психологія конфлікту : метод. рек. для студентів освіт. рівня магістр галузі знань 07306 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент» / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ ; Кам'янець-Подільський : Ковальчук О. В. [вид.], 2021. 89 с.
11. Вирішення конфліктів : навч. посіб. / Західноукр. ресурс. центр ; [упоряд. М. Філяк]. Львів : ЗУРЦ, 2016. 96 с.
12. Володченко М., Дуткевич Т. Гнучкість мовлення як показник поведінкового компонента усвідомлення міжособистісного конфлікту майбутніми вчителями. *Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія*. 2015. Вип. 20. С. 82 – 88.
13. Галян А. І., Демидчук К. Р. Детермінанти виникнення конфліктів в організації [Електронний ресурс]. *Перспективи та інновації науки* (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2025. № 3. С. 1138–1147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_3_101 (дата звернення: 18.04.2025)
14. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти. Словник-довідник / Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 118 с.
15. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення : навч.-метод. посіб. / Департамент освіти і науки Луган. облдержадмін. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 91 с.
16. Глазл Фрідріх. Конфлікт менеджмент : довід. для керівників та консультантів / пер. з нім. Н. Савченко ; за ред. Т. Білик. Вид. 10-те, вдосконал. Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt ; Stuttgart : Freies Geistesleben ; Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 527 с.

17. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія : підручник / Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2015. 563 с.
18. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів: навч. посіб. Х.-К., 2016. 320 с.
19. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2019. 276 с.
20. Зарицька В. В. Психологія конфлікту : навч. посіб. / Клас. приват. ун-т. - Запоріжжя ; Одеса : Гельветика, 2019. 379 с.
21. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами : навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.
22. Калаур С. М. Теорія і методика професійної підготовки майбутніх фахівців соціальної сфери до розв'язання конфліктів у професійній діяльності : монографія / Терноп. нац. пед. ун-т ім. Володимира Гнатюка. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2018. 455 с.
23. Калениченко Р. А., Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління : навч. посіб. для студентів за спец.: 051 «Економіка підприємництва», 071 «Облік і аудит», 073 «Менеджмент» / Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : Компринт, 2021. 166 с.
24. Ковальчук Р., Багас О. Соціально-психологічні конфлікти у колективі. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2021. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/psy_zbirnyk/article/view/221 (дата звернення: 21.03.2025).
25. Конфліктологія / Укладачі: М.В. Примуш, М.В. Дубель: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 48 с.
26. Конфліктологія : підручник / Є. Д. Скулиш та ін. Київ : Арттек, 2015. 373 с.
27. Конфліктологія та медіація : навч. посіб. / уклад. В. І. Докаш ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : ЧНУ : Рута, 2018. 247 с.

28. Котлова Л. О., Котловий С. А. Психологія конфлікту : методичні рекомендації. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2018. 47 с.
29. Коулман Пітер Т., Фергюсон Роберт. Результативний конфлікт. Незгода – це сила, що працює на вас / пер. з англ. Інни Софієнко. Київ : Наш Формат, 2016. 313 с.
30. Коучинг конфліктів – вирішуйте проблеми, зміцнюючи відносини : практикум для тренерів / О. Євтушенко та ін. ; за заг. ред.: О. Редліха, С. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В. [вид.], 2023. 166 с.
31. Кравець І., Доброжинський А. Соціальна складова конфлікту у трудовому колективі. *Grail of Science*, 2024. № 40. С. 47–52. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.004> (дата звернення: 21.03.2025).
32. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
33. Малинка М. М. Ефективна комунікація як засіб вирішення міжособистісних конфліктів у педагогічному середовищі [Електронний URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_9\(2\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_9(2)_38) (дата звернення: 18.04.2025)
34. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посіб. / Львів. держ. ун-т фіз. культури. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2018. 73 с.
35. Методичний посібник для фахівців, які впроваджують типову програму для кривдників: Збірник практичних матеріалів. Київ, 2020. 132с.
36. Модестова Т. В., Нещерет О. В. Конфлікт як шлях вирішення проблем у сфері міжособистісного спілкування. *Психологічні науки: проблеми і здобутки*. 2015. Вип. 8. С. 130–143.
37. Мухіна Л. М. Психологічні особливості розвитку конфліктологічної компетентності майбутніх учителів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07 / Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. Миколаїв, 2019. 249 арк.
38. Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій*

- в промисловості. 2021. URL: <https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/264> (дата звернення: 21.03.2025).
39. Невесела А. В. Конфлікти в трудових відносинах: класифікація та способи врегулювання. Сумський державний університет. 2024. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96729> (дата звернення: 21.03.2025).
 40. Омельченко В. В. Соціальна психологія та конфліктологія : навч. посіб. / Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків : ХНУРЕ, 2020. Ч. 2 : Конфліктологія. 2020. 63 с.
 41. Партико Н. В. Основи конфліктології : навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 155 с.
 42. Партико Н. В. Психологія конфліктів : навч. посіб. / Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 131 с.
 43. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
 44. Психологія соціальних і політичних конфліктів : навч. посіб. / уклад. С. С. Доскач ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Рута, 2018. 111 с.
 45. П'янзін С. Д., Василенко М. П. Основи конфліктології : навч. посіб. для студентів закл. вищ. освіти освіт. програми «Прикладна конфліктологія» / Черкас. нац. ун-т ім. Богдана Хмельницького, Навч.-наук. ін-т міжнар. відносин, історії та філософії. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. 87 с.
 46. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б. Психологія управління та конфліктологія : підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
 47. Словник іншомовних слів / Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. К.: Наук. думка, 2000. 680 с.
 48. Словник української мови / Кер. В. В. Німчук та ін. / Відп. ред. В. В. Жайворонок. К.: «Просвіта», 2016, 1320 с.

49. Сорока І. А. Психологічна профілактика конфліктів у педагогічному колективі вищого навчального закладу : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Сорока Ірина Анатоліївна ; ВНЗ «Ун-т економіки та права "КРОК"». Київ, 2015. 21 с.
50. Співак В. І., Онуфрієва Л. А. Природа виникнення, теоретичні та практичні аспекти дослідження конфлікту. Проблеми сучасної психології: зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2016. Вип. 17. С. 540–553.
51. Столяренко О. Психологічні особливості міжособистісних конфліктів у педагогічному колективі мало комплектної школи. Педагогічна освіта: теорія і практика. 2017. Вип. 22 (1). С. 209–215.
52. Філософія політики : Короткий енциклопедичний словник / Авт.-упоряд.: Андрущенко В. П. та ін. К.: Знання України, 2002. 670 с.
53. Харченко Н. В. Управління конфліктами в освітніх організаціях. Київ : Шкільний світ, 2017. 102 с.
54. Штифурак В. Є. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.
55. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California, 1959. P. 135.