МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ В КОЛЕКТИВІ ФІНАНСОВОГО ВІДДІЛУ

Виконала: студентка IV курсу,
групи 6.0531-2
спеціальності 053: Психологія
освітньої програми: Психологія
Бурдіна Анастасія Сергіївна
Керівник: Мосол Н. О., к.псих.н.,
доцент кафедри психології
Рецензент: Грандт В. В., к.псих.н.,
доцент кафедри психології

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти бакалаврський
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри психології
_____
к.психол.н., доцент. Н.О. Губа
«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Бурдіній Анастасії Сергіївні

Тема роботи: Психологічні особливості міжособистісних стосунків в колективі фінансового відділу

керівник роботи Мосол Н. О., к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «27» 01 2025 року № 134—с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: проаналізувати поняття мотивації та охарактеризувати основні теорії; визначити структуру та види професійної мотивації; здійснити емпіричне дослідження вікових особливостей мотивації до професійної діяльності; провести кореляційний та порівняльний аналіз вікових особливостей мотивації до професійної діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу: 2 рисунки, 1 таблиця.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання Прийняв
Вступ	Мосол Н. О., доцент		
Розділ 1	Мосол Н. О., доцент		
Розділ 2	Мосол Н. О., доцент		
Висновки	Мосол Н. О., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	лютий 2025 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2025 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	березень 2025 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	квітень-травень 2025 р.	Виконано
5	Написання висновків	червень 2025 р.	Виконано
6	Передзахист	червень 2025 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	червень 2025 р.	Виконано

Студент _____ А.С. Бурдіна

Керівник роботи _____ Н.О. Мосол

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.О. Неманежина

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 36 сторінок, 2 рисунки, 1 таблиця, 18 джерел, 3 додатки.

Об’єктом дослідження є міжособистісні стосунки в трудовому колективі.

Предметом дослідження виступають психологічні особливості міжособистісної взаємодії в колективі працівників фінансового відділу.

Мета: на основі комплексного аналізу теоретичних і емпіричних даних вивчити особливості міжособистісних стосунків у трудовому колективі фінансового відділу, з’ясувати взаємозв’язок стилю керівництва та рівня залученності працівників на соціально-психологічний клімат та розробити практичні рекомендації щодо покращення міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі.

Гіпотеза дослідження: ефективність міжособистісних стосунків у колективі фінансового відділу залежить від психологічного клімату, стилю керівництва, рівня емоційної компетентності та сформованих комунікативних навичок працівників.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури, анкетування, методики психологічної діагностики (методика «Схильність до певного стилю керівництва», Gallup Q12, методика «Оцінка психологічної атмосфери у колективі»), математико-статистичний аналіз результатів.

Наукова новизна: дослідження динаміки особливостей міжособистісних стосунків у колективі фінансового відділу та виявленні специфічних чинників, що впливають на взаємодію працівників.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для покращення міжособистісних стосунків у фінансовому відділі, що сприятимуть формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню ефективності командної роботи та продуктивності.

МІЖОСОБИСТІСНІ СТОСУНКИ, КОЛЕКТИВ, ПРОФЕСІЙНА ВЗАЄМОДІЯ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, КЕРУВАННЯ, ЗАЛУЧЕННІСТЬ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

SUMMARY

Burdina A.S. Psychological Features Of Interpersonal Relationships In The Financial Department Team.

Bachelor's thesis: 36 pages, 2 figures, 1 tables, 14 sources, 3 appendices.

The object of the study is interpersonal relationships in the work team.

The subject of the study is the psychological features of interpersonal interaction in the team of employees of the financial department.

Purpose: based on a comprehensive analysis of theoretical and empirical data, to study the features of interpersonal relationships in the work team of the financial department, to clarify the relationship between the management style and the level of employee involvement on the socio-psychological climate and to develop practical recommendations for improving interpersonal interaction in the organizational environment.

Research hypothesis: the effectiveness of interpersonal relationships in the team of the financial department depends on the psychological climate, management style, level of emotional competence and developed communication skills of employees.

Research objectives:

1. To analyze theoretical approaches to the problem of interpersonal interaction in the team.

2. To investigate the psychological features of interpersonal relationships in the financial team.

3. To conduct an empirical study of the level of interpersonal interaction among employees of the financial department.

4. To develop practical recommendations for improving interaction in the team.

Research methods: theoretical analysis of scientific literature, questionnaires, psychological diagnostic methods (methodology "Tendency to a certain leadership style" by E. Ilyin, Gallup Q12, methodology "Assessment of the

psychological atmosphere in the team" by A.F. Fiedler), mathematical and statistical analysis of the results.

Scientific novelty: study of the dynamics of the features of interpersonal relationships in the team of the financial department and identification of specific factors affecting the interaction of employees. An empirical study was conducted in this professional environment, which helped to better understand the mechanisms of forming a socio-psychological climate, features of communication and conflicts. The results can be used to develop recommendations for optimizing interaction, preventing burnout and increasing the efficiency of financial departments.

The practical significance of the work lies in developing recommendations for improving interpersonal relationships in the financial department, which will contribute to the formation of a positive socio-psychological climate, increasing the effectiveness of teamwork and productivity.

Keywords: interpersonal relationships, team, professional interaction, psychological climate, management, engagement, socio-psychological characteristics, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП……..8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У КОЛЕКТИВІ……..11
1.1 Поняття міжособистісних стосунків у психології……...11
1.2 Фактори, що впливають на міжособистісну взаємодію в трудовому колективі…….13
1.3 Психологічний клімат як чинник ефективності міжособистісних стосунків……16
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У КОЛЕКТИВІ ФІНАНСОВОГО ВІДДІЛУ……...20
2.1 Організація та методи дослідження……..20
2.2 . Обробка та інтерпретація результатів емпіричного дослідження……23
2.3.Практичні рекомендаціїї щодо підтримки міжособистісної ваємодіїї між працівниками…….28
ВИСНОВКИ……...31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….35
ДОДАТКИ……..37

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення управління персоналом з урахуванням психологічних аспектів міжособистісної взаємодії в професійних колективах, особливо таких складних і відповідальних, як фінансові. Вивчення цих особливостей дозволяє виявити чинники, що впливають на ефективність спільної діяльності, а також розробити шляхи покращення мікроклімату в колективі.

Міжособистісні стосунки у фінансовому відділі мають безпосередній вплив на загальну ефективність роботи колективу. Конфлікти, суперництво, порушення комунікації та недостатня узгодженість дій можуть спричинити зниження продуктивності праці, професійне вигорання співробітників, а також підвищення рівня плинності кадрів. Водночас, доброзичливі й конструктивні стосунки створюють основу для позитивного соціально-психологічного клімату, сприяють підвищенню задоволеності роботою, зміцненню командної взаємодії та мотивації персоналу.

Попри значущість цієї проблеми, дослідження міжособистісних взаємин у професійному середовищі фінансових підрозділів досі залишаються недостатньо опрацьованими у науковій літературі. Більшість існуючих праць зосереджуються на загальних аспектах комунікації та управління персоналом, тоді як специфіка роботи фінансового відділу — з її підвищеною відповідальністю та потребою у злагодженій командній взаємодії — потребує окремого та більш детального аналізу.

Вивчення психологічних особливостей міжособистісних стосунків у колективі фінансового відділу є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Результати такого дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності фінансових підрозділів, розробки програм професійної підтримки працівників і формування сприятливого психологічного клімату в організаціях.

Об’єктом дослідження є міжособистісні стосунки в трудовому колективі.

Предметом дослідження виступають психологічні особливості міжособистісної взаємодії в колективі працівників фінансового відділу.

Метою даної дипломної роботи є на основі комплексного аналізу теоретичних і емпіричних даних вивчити особливості міжособистісних стосунків у трудовому колективі фінансового відділу, з’ясувати взаємозв’язок стилю керівництва та рівня залученності працівників на соціально-психологічний клімат та розробити практичні рекомендації щодо покращення міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі.

Гіпотеза дослідження: ефективність міжособистісних стосунків у колективі фінансового відділу залежить від психологічного клімату, стилю керівництва, рівня емоційної компетентності та сформованих комунікативних навичок працівників.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до проблеми міжособистісної взаємодії в колективі.
2. Дослідити психологічні особливості міжособистісних стосунків у фінансовому колективі.
3. Провести емпіричне дослідження рівня міжособистісної взаємодії серед працівників фінансового відділу.
4. Розробити практичні рекомендації щодо покращення взаємодії в колективі.

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури, анкетування, методики психологічної діагностики (методика «Схильність до певного стилю керівництва» Є. Ільїна, Gallup Q12, методика «Оцінка психологічної атмосфери у колективі» А.Ф. Фідлера), математико-статистичний аналіз результатів.

Наукова новизна роботи полягає в дослідженні динаміки особливостей міжособистісних стосунків у колективі фінансового відділу та виявленні

специфічних чинників, що впливають на взаємодію працівників. Проведене емпіричне дослідження в цьому професійному середовищі, що допомогло глибше зрозуміти механізми формування соціально-психологічного клімату, особливості комунікації та конфліктів. Результати можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо оптимізації взаємодії, запобігання вигоранню та підвищення ефективності роботи фінансових підрозділів.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для покращення міжособистісних стосунків у фінансовому відділі, що сприятимуть формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню ефективності командної роботи та продуктивності.

Рекомендації можуть бути використані керівниками, HR-спеціалістами та організаційними психологами для запобігання конфліктам, зниження стресу і плинності кадрів, а також для зміцнення командного духу і мотивації працівників.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У КОЛЕКТИВІ

1.1 Теоретичний аналіз наукових джерел за поняттям «Поняття міжособистісних стосунків» у психології

Міжособистісні стосунки у науковій літературі визначаються як безпосередні зв'язки та відносини, що виникають у реальному житті між живими індивідами, які володіють свідомістю, мисленням і емоціями. Ці стосунки формуються в процесі реального спілкування між людьми та являють собою емпіричну форму взаємодії, що може відбуватися як через безпосередній контакт, так і за допомогою технічних засобів комунікації [8]. Важливо зазначити, що таке спілкування може здійснюватися як у режимі реального часу, так і з часовою затримкою, проте сутність міжособистісних стосунків залишається психологічною. Вони базуються на взаємній готовності учасників до неформальної комунікації, що часто супроводжується емоційними реакціями, такими як симпатія або антипатія. Ці стосунки можуть мати як оцінний, так і практичний характер, реалізуючись у спільній діяльності.

Якість міжособистісних стосунків значною мірою залежить від індивідуальних особливостей і психологічних характеристик учасників. Кожен учасник взаємодії приносить до неї свої установки, цінності, очікування і стереотипи, що формуються під впливом соціального досвіду, особистісних цілей і контексту спільної діяльності. Саме ці внутрішні настанови визначають сприйняття і оцінку один одного та закладають основу для формування соціально-психологічного клімату в колективі.

У Психологічному словнику міжособистісні стосунки розглядаються як зв'язки між людьми, які мають не лише суб'єктивне переживання, але й

об’єктивне вираження у формах і способах взаємодії. Вони виникають у процесі спільної діяльності та комунікації, які забезпечують взаємні впливи і регулюють поведінку учасників. Особливо важливо, що ці стосунки формуються на основі установок та очікувань, які, в свою чергу, є результатом змісту, цілей, цінностей і структури діяльності колективу.

Життя особистості невіддільне від моральних норм суспільства, а розвиток суспільства безпосередньо пов’язаний з активністю його членів. Тому моральне регулювання взаємодії між особистістю і соціумом виступає важливим внутрішнім чинником, що визначає характер цих взаємин і впливає на поведінку індивіда, а також на загальний поступ соціальних процесів.

Спілкування відіграє ключову роль у формуванні міжособистісних стосунків. Воно виконує функції об’єднання людей, розвитку особистості та є одночасно проявом як суспільних, так і міжособистісних зв’язків. На мікрорівні — у сфері безпосередньої міжособистісної взаємодії — спілкування є необхідною умовою існування найрізноманітніших форм зв’язку між людьми, незалежно від позитивного чи негативного характеру цих стосунків. Спілкування зберігається навіть у конфліктних ситуаціях, що свідчить про його фундаментальне значення. На макрорівні — у межах соціальних груп і суспільства загалом — комунікація також є неминучою, навіть між антагоністичними групами, оскільки забезпечує функціонування і розвиток суспільства.

Міжособистісні відносини у своїй основі реалізуються через взаємодію, яка включає такі ключові поняття, як взаємовідносини, взаємодопомога і взаєморозуміння. Взаємовідносини можуть бути конструктивними або деструктивними залежно від рівня задоволеності учасників. Взаємодопомога передбачає підтримку і сприяння одне одному, а взаєморозуміння — це узгодженість дій і гармонійність спілкування [2].

У людській взаємодії виокремлюють три основні складові: афективну, когнітивну та поведінкову. Афективна складова пов’язана з емоційними

переживаннями, які виникають під час спілкування; когнітивна охоплює пізнавальні процеси — відчуття, сприйняття, пам’ять, мислення, уяву; поведінкова проявляється через зовнішні дії, міміку, жести і мовлення.

Таким чином, міжособистісні стосунки є складним і багатовимірним психологічним феноменом, що поєднує внутрішній світ особистості із зовнішніми формами взаємодії з іншими людьми. Вони формуються на основі індивідуального досвіду, емоційної залученості, пізнавальних процесів і соціальних умов. Розуміння природи міжособистісних стосунків сприяє глибшому усвідомленню механізмів соціальної поведінки і може допомогти у гармонізації людських взаємин у різних сферах життя — від сімейного кола до професійного середовища. Це створює основу для формування сприятливого соціально-психологічного клімату і підвищення ефективності колективної діяльності.

1.2. Фактори, що впливають на міжособистісну взаємодію в трудовому колективі.

Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі залежить від комплексу факторів, які можна умовно класифікувати на **макро-** та **мікросередовище**. Кожна з цих категорій включає як об’єктивні, так і суб’єктивні чинники, що взаємодіють між собою, створюючи умови для ефективної міжособистісної взаємодії [3].

1. Фактори макросередовища

Це зовнішні чинники, які впливають на колектив через ширший соціальний та економічний контекст, до них віднситься:

— *Політична ситуація* – нестабільність у політичній сфері може спричиняти зростання тривожності у працівників, пов’язаної з невизначеністю майбутнього, страхом перед економічними труднощами та впливом на особисте життя і роботу. В умовах нестабільності важливо забезпечувати доступ до об’єктивної інформації, підтримки та інструментів

для зниження стресу.

— *Економічна ситуація* – погіршення економічних умов (наприклад, інфляція, безробіття) посилює невпевненість працівників у майбутньому, що знижує їхню працездатність та концентрацію.

— *Рівень життя населення* – забезпеченість базових матеріальних потреб дозволяє працівникам зосередитися на роботі, розвивати професійні навички та підвищувати продуктивність, зменшуючи рівень побутового стресу.

— *Загальний соціально-психологічний настрій у суспільстві* – негативний суспільний фон може породжувати внутрішній дискомфорт у кожного працівника, підвищувати рівень тривожності та стресу, що негативно впливає на його психічне здоров'я та соціальну активність.

2. Фактори мікросередовища

Мікросередовище – це умови безпосередньо всередині організації, які мають більш значущий вплив на кожного члена колективу. Їх також можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

2.1. До ***об'єктивних факторів*** відносять:

— *Технічні та організаційні умови* – належна організація робочих місць, комфортні умови праці (освітлення, шум, температура), забезпеченість необхідними матеріалами та інструментами.

— *Структура управління* – чіткість організаційної структури, визначеність ролей і обов'язків, наявність ефективної системи комунікації між рівнями керівництва та працівниками.

— *Кількість працівників у підрозділі* – у великих колективах складніше забезпечити згуртованість і належний рівень комунікації, тому важливо враховувати чисельність і структуру підрозділів.

2.2. До ***суб'єктивних факторів*** належать:

— *Стиль управління* – авторитарний стиль може пригнічувати ініціативність і мотивацію співробітників, тоді як демократичний сприяє розвитку командного духу, стимулює активну участь і підвищує

ефективність діяльності.

— *Рівень задоволеності роботою* – якщо працівники відчувають незадоволення від умов роботи чи змісту завдань, їхня мотивація знижується, що впливає на якість виконання завдань. Навпаки, висока задоволеність сприяє професійному розвитку та продуктивності.

— *Стан особистого життя* – особисті проблеми можуть відволікати від роботи та знижувати ефективність. У той же час стабільне особисте життя сприяє більшій зосередженості на професійній діяльності.

— *Згуртованість колективу* – дружня та підтримуюча атмосфера підвищує комфорт роботи, зменшує ризик конфліктів і підвищує загальну продуктивність.

Ефективна міжособистісна взаємодія є фундаментом здорового соціально-психологічного клімату в колективі. Саме через якість спілкування, рівень взаєморозуміння та співпраці між працівниками реалізуються внутрішні ресурси організації. Гармонійні стосунки не лише забезпечують комфортну атмосферу на робочому місці, а й сприяють підвищенню мотивації, продуктивності та задоволеності працею. У цьому контексті важливо виокремити ключові риси, які формують сприятливу взаємодію між членами колективу. До них відносяться:

1. **Взаємна повага** – визнання гідності кожного учасника взаємодії, толерантне ставлення до думок, почуттів і цінностей інших.
2. **Довіра** – впевненість у доброзичливості, чесності та передбачуваності поведінки партнера по спілкуванню.
3. **Емпатія** – здатність розуміти емоційний стан іншої людини, співпереживати й адекватно реагувати на її переживання.
4. **Відкритість і щирість** – готовність до чесного обміну інформацією, відсутність маніпуляцій, прихованих мотивів.
5. **Конструктивне вирішення конфліктів** – уміння знаходити компроміси, уникати агресії та руйнівної критики в процесі розв’язання суперечностей.

6. **Підтримка й кооперація** – готовність допомагати одне одному, діяти разом задля досягнення спільних цілей.

7. **Зворотний зв'язок** – регулярне і коректне надання оцінки поведінки іншого, що сприяє взаєморозумінню та коригуванню дій.

8. **Емоційна стабільність** – вміння контролювати власні емоції, зберігати спокій і доброзичливість у різних ситуаціях.

9. **Баланс ролей** – дотримання рівноваги у розподілі обов'язків, відповідальності та ініціативи у взаємодії.

Ці риси забезпечують продуктивну, гармонійну та психологічно безпечну взаємодію між людьми, сприяють формуванню довготривалих позитивних стосунків, підвищують рівень довіри та згуртованості в колективі, знижують ймовірність конфліктів і напруги, а також створюють умови для ефективної співпраці, розвитку особистості та досягнення спільних цілей.

1.3. Психологічний клімат як чинник ефективності міжособистісних стосунків

Соціально-психологічний клімат - якісний аспект стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Психологічний клімат має дві основні характеристики: предметність та емоційність. Предметність виявляється у фокусі уваги індивідів на завданнях і функціях колективу, а також у способі їхнього сприйняття. Емоційність визначається домінуючими емоціями, які панують у групі, – це можуть бути як позитивні емоції (таких як радість, ентузіазм, задоволення), так і негативні (наприклад, агресія, депресивний настрій, роздратування).

Важливою особливістю соціально-психологічного клімату трудового колективу є його **синергетичний характер**, оскільки він виникає як

результат взаємодії працівників усередині групи. В залежності від характеру такої взаємодії та зовнішніх умов, клімат може мати як позитивне, так і негативне емоційне забарвлення

Сприятливий соціально-психологічний клімат визначається спільністю цінностей та орієнтацій працівників, високим рівнем згуртованості і близькими взаєминами в колективі. Основними ознаками такого клімату є задоволеність працівників своїм становищем, можливість для самореалізації, відсутність негативних групових процесів, панування відповідальності та взаємопідтримки. Позитивний психологічний клімат підтримує працездатність, сприяє ефективній взаємодії та досягненню цілей організації. Таким чином, створення позитивного соціально-психологічного клімату є ключовою умовою підвищення продуктивності та якості роботи.

Несприятливий соціально-психологічний клімат виявляється у напружених взаєминах між співробітниками або у відсутності належної взаємодії, що шкодить загальній ефективності роботи колективу. Тривалі й нерозв’язані конфлікти поглиблюють напруження у міжособистісних відносинах і призводять до дестабілізації соціально-психологічної атмосфери всередині групи.

Для розуміння соціально-психологічного клімату колективу важливо враховувати чинники, які впливають на його формування. Зокрема, вирізняють такі основні фактори:

— Фактори макросередовища;

— Фатори мікросередовища.

Фактори макросередовища, що впливають на психологічний клімат колективу із зовнішнього боку, відіграють важливу роль, оскільки жодна соціальна група не функціонує повністю ізольовано від оточення. Її розвиток та динаміка значною мірою залежать від зовнішніх умов. До таких чинників належать:

— загальні соціально-психологічні тенденції, пов’язані з розвитком науки й техніки;

— специфіка суспільно-економічної системи на певному етапі розвитку держави;

— особливості діяльності органів управління, вищихза рівнем;

— соціально-психологічна характеристика регіону, в якому розташована організація, та інші подібні впливи.

Набагато більший вплив на соціально-психологічний клімат колективу мають фактори мікросередовища. Серед основних можна виділити:

— Особливості умов праці, а саме матеріально-економічне, технологічне та організаційно-управлінське забезпечення колективу й те, наскільки працівники задоволені цими аспектами.

— Особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною.

— Стиль керівництва - манера управління керівника колективу, його підхід до делегування повноважень, контролю та мотивації.

— Рівень психологічної культури, який означає емоційну компетентність, уміння налагоджувати ефективну комунікацію та розв’язувати конфлікти як у керівника, так і серед працівників.

Для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, директору установи необхідно: [20].

– Необхідно будувати уважні та довірливі стосунки з усіма підлеглими. Важливо постійно підтримувати контакт із колективом і своєчасно реагувати на зміни в настроях працівників.

– Важливо мотивувати персонал: заохочувати ініціативність, визнавати зусилля кожного співробітника, регулярно висловлювати вдячність і похвалу за якісне виконання обов’язків.

– Доцільно активніше залучати працівників до спільної діяльності. Керівник має вміти розрізняти типи співробітників: новаторів, які прагнуть розвитку і не бояться труднощів; активних виконавців, що готові підтримувати ініціативу керівництва; і тих, хто через невпевненість або страх робить помилки та уникає участі в творчих проєктах. Підхід до кожної

категорії має бути диференційованим.

– Керівник повинен володіти навичками управління конфліктами: вміти попереджувати напругу, перетворювати деструктивні ситуації у конструктивні. У конфліктних обставинах він виступає посередником, який допомагає відновити психологічну рівновагу в колективі. Важливо зберігати стриманість, спокійно реагувати на складні ситуації та, за можливості, використовувати гумор для їх розрядження. Якщо конфлікт загострюється, необхідно своєчасно переключити увагу сторін на нейтральні теми, згладжуючи суперечності.

– Керівнику варто залишатися об’єктивним у ставленні до підлеглих, уникати суб’єктивізму та упередженості. Він має пам’ятати, що його особистість і поведінка слугують прикладом для інших.

У разі виявлення чинників, які можуть негативно вплинути на соціально-психологічний клімат і продуктивність колективу, керівник повинен оперативно знайти ефективні способи розв’язання проблем. Один із найпростіших і водночас найдієвіших психологічних методів покращення робочої атмосфери — щире схвалення, визнання й підтримка співробітників.

Соціально-психологічний клімат відображає емоційну атмосферу в колективі, якість міжособистісних відносин, а також рівень довіри, підтримки й взаємодопомоги серед працівників. За сприятливого клімату співробітники відчувають свою важливість у спільній справі, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Натомість напружена або байдужа атмосфера призводить до емоційного вигорання, зниження ініціативності і зростання плинності кадрів.

РОЗДІЛ 2.
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У КОЛЕКТИВІ ФІНАНСОВОГО ВІДДІЛУ

2.1. Організація та методи дослідження

Наступним питанням, яке необхідно вирішити, є методи дослідження особливостей міжособистісних стосунків у колективі фінансового відділу. Аналіз наукових джерел із даної теми свідчить про те, що в емпіричних дослідженнях можуть бути використані різні показники міжособистісних взаємодій, кожен з яких може бути ключовим у конкретних умовах. Головним завданням при вивченні особливостей міжособистісних стосунків є виявлення факторів, які впливають на характер взаємодії між працівниками, і пошук шляхів формування позитивних тенденцій у колективі.

Рівень і особливості міжособистісних стосунків можна визначати за різноманітними ознаками, такими як якість комунікації, характер ділових і неформальних взаємин, рівень довіри, наявність або відсутність конфліктів, ступінь взаємопідтримки тощо. При цьому не існує універсальної методики, яка б одночасно охоплювала всі ці параметри та виражала б їх єдиним індексом. Будь-які емпіричні дані можуть надати лише часткову характеристику міжособистісних стосунків у колективі.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити три основні групи методів дослідження особливостей міжособистісних стосунків:

1. Методи, що надають інформацію про зовнішні прояви міжособистісної взаємодії.
2. Методи, що дозволяють отримати емпіричну інформацію про внутрішні аспекти міжособистісних стосунків.
3. Методи, що надають опосередковану інформацію.

До першої групи методів належать спостереження, які дозволяють виявити частоту та якість взаємодії між працівниками, стиль і форми комунікації, наявність домінування чи ізоляції окремих членів колективу. Можна також використовувати ігрові або тренінгові завдання для дослідження стилів взаємодії в умовах моделювання робочих ситуацій.

До другої групи входять інтерв'ю (які дають змогу отримати суб'єктивні оцінки характеру стосунків), анкетування (щодо задоволеності взаєминами з колегами, рівня емоційного комфорту, наявності підтримки), соціометрія (для аналізу структури взаємодій і виявлення лідерів, ізольованих учасників, підгруп), референтометрія (для виявлення значущих осіб у колективі), методики діагностики конфліктів (для визначення частоти, причин та наслідків конфліктів), а також методики вивчення рівня тривожності, агресивності або домінування, що впливають на міжособистісні стосунки.

До третьої групи відносяться аналіз кадрової документації (наприклад, частота змін у складі відділу, дисциплінарні стягнення), оцінка якості виконаних завдань (як індикатор командної роботи та співпраці), а також експертні оцінки керівництва фінансового відділу щодо характеру взаємодії в колективі.

Оптимальним методом дослідження міжособистісних стосунків у фінансовому відділі було поєднання анкетування (що забезпечує відверті відповіді співробітників), тестування (для виявлення особистісних характеристик, які впливають на взаємодію) та спостереженням (для аналізу реальних проявів поведінки в колективі). Це дозволило створити комплексну картину особливостей міжособистісних стосунків у фінансовому відділі та визначити напрями для їх покращення.

Було проведено дослідження на визначення стилю керівництва в колективі, рівень залученості робітників та як це впливає на психологічний клімат та групову згуртованість колегами фінансового відділу. Дослідження було проведено в Олександрівській ОТГ. Загальна кількість вибірки складала 12 осіб.

Для дослідження особливостей міжособистісних стосунків в зазначеній організації було обрано методики, які відображено в більш повному вигляді в додатках. Коротко про обрані методики, їх перелік та наступні головні їх характеристики:

1. Методика **«Схильність до певного стилю керівництва» Є. Ільїна**. Вона спрямована на виявлення переважного стилю управління особистості - авторитарного, демократичного або ліберального. Вона базується на аналізі відповідей на серію запитань, що відображають типові управлінські ситуації, у яких респондент обирає варіант поведінки, найбільш характерний для нього. Методика дозволяє визначити, до якого стилю керівництва людина схильна в реальній практиці, що важливо для оцінки управлінського потенціалу та ефективної взаємодії в колективі.

2. **Gallup Q12.** Методика оцінки рівня залученості працівників, розроблена дослідницькою компанією *Gallup* на основі масштабних міжнародних досліджень. Вона складається з 12 ключових запитань, які охоплюють найважливіші аспекти взаємодії працівника з організацією: чіткість очікувань, наявність ресурсів, визнання, підтримку, можливості для зростання та значущість роботи. Кожне твердження оцінюється за шкалою від 1 (повністю не згоден) до 5 (повністю згоден). Методика дозволяє виявити не просто задоволеність, а емоційну прихильність та мотивацію працівника, що безпосередньо впливає на продуктивність, утримання персоналу та корпоративну культуру.

3. Методика **«Оцінка психологічної атмосфери у колективі»** А.Ф. Фідлера. Спрямована на виявлення характеру взаємин у групі та рівня емоційного комфорту в колективі. В її основі - оцінка кожним учасником інших членів колективу за ступенем симпатії чи антипатії, що дозволяє виявити рівень згуртованості, взаємної підтримки, домінування позитивних або негативних емоцій. Результати опитування аналізуються за допомогою спеціальних коефіцієнтів, які відображають загальний психологічний клімат: сприятливий, нейтральний чи напружений. Методика широко

використовується у практичній психології, HR і соціології для покращення взаємодії в групах і підвищення ефективності колективної діяльності.

Дослідження здійснювалося у чотири етапи:

Перший етап передбачав організаційно-діагностичну роботу, зокрема спостереження за професійною діяльністю працівників у природних умовах. Застосовувалося включене спостереження з метою вивчення характеру міжособистісної взаємодії, особливостей виконання службових обов'язків, емоційного фону у колективі та поведінкових проявів управлінської взаємодії з боку керівника.

Другий етап полягав у використанні психодіагностичних методик, адаптованих до умов конкретного організаційного середовища.

Третій етап включав якісну, кількісну та статистичну обробку отриманих емпіричних даних. Було здійснено кореляційний аналіз для виявлення взаємозв'язків між стилем керівництва, рівнем залученості працівників, згуртованістю колективу та особливостями соціально-психологічної атмосфери.

Четвертий етап був спрямований на розробку практичних рекомендацій для адміністративного складу організації щодо оптимізації чи підтримки міжособистісної взаємодії, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату у фінансовому відділі.

2.2. Обробка та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Для визначення стилю керівництва було використано методику «Схильність до певного стилю керівництва» Є. Ільїна (Додаток А). За допомогою цієї методики можна дізнатися про схильність суб'єкта до конкретного стилю керівництва. Керівнику Олександрівської ОТГ було запропоновано відповісти на запитання: по кожному пункту опитувальника із трьох варіантів (а, б, в) обрати той, який найбільше характеризував би його поведінку як керівника.

Аналіз даних, наведених на рисунку 2.1, показує, що за результатами методики керівник Олександрівської ОТГ орієнтується переважно на демократичний стиль керівництва, що підтверджується високим показником - 67 % (12 відповідей). Авторитарний стиль займає друге місце з помітно нижчим рівнем - 28 % (6 відповідей), тоді як ліберальний стиль проявляється мінімально, складаючи лише 6 % (1 відповідь).

На основі отриманих результатів за методикою визначення стилю керівництва, можна сформувати узагальнену характеристику керівника Олександрівської ОТГ.

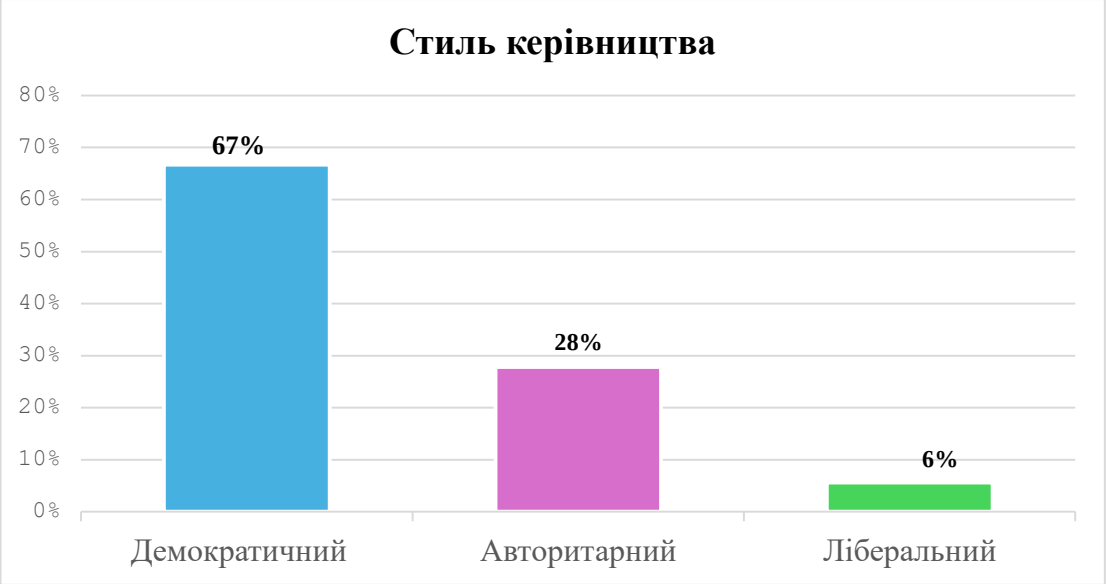


Рис. 2.1. Результати дослідження за методикою «Стиль керівництва»

Переважання демократичного стилю свідчить про те, що керівник прагне до відкритої та конструктивної взаємодії з підлеглими. Вона орієнтується на партнерські стосунки в колективі, сприяє участі працівників у процесі прийняття рішень, підтримує ініціативність і враховує думку кожного. Такий підхід створює сприятливий соціально-психологічний клімат, стимулює залученість працівників і підвищує ефективність командної роботи.

Наявність авторитарних рис вказує на здатність керівника в окремих ситуаціях виявляти жорсткість, вимогливість і наполегливість. Це може бути

корисним у кризових чи організаційно складних обставинах, де потрібне швидке ухвалення рішень та чіткий контроль.

Низький рівень ліберального стилю засвідчує, що керівник рідко вдається до невтручання або повної передачі відповідальності підлеглим, що зменшує ризик дезорганізації та втрати керованості в колективі.

У цілому, стиль керівництва можна охарактеризувати як гнучкий, переважно демократичний із достатнім рівнем дисципліни та контролю, що є позитивною ознакою ефективного управління в умовах сучасного публічного управління.

Іший аспект дослідження був оцінити рівень залученості працівників за методикою Gallup Q12 (Додаток Б), що передбачала відповіді «так» або «ні» на 12 запитань. У дослідженні взяли участь 11 осіб. Аналіз відповідей показав, що 80% респондентів демонструють високий рівень залученості, тоді як 20 % мають помірну або низьку залученість (Рис 2.2)

Отримані результати дають підстави стверджувати, що переважна частина працівників усвідомлює свої функціональні обов’язки, відчуває підтримку з боку керівництва, має доступ до необхідних ресурсів для якісного виконання професійних завдань, а також можливості для розвитку. Це свідчить про сформовану позитивну організаційну культуру та сприятливий психологічний мікроклімат. Водночас виявлений відсоток менш залучених працівників може бути індикатором окремих управлінських проблем, зокрема недостатнього індивідуального підходу, слабко вираженого визнання професійних досягнень чи потреби в актуалізації мотиваційної політики. У цілому, результати дослідження вказують на наявність сприятливих умов для ефективної діяльності колективу, а також на потенціал для підвищення рівня організаційної залученості шляхом удосконалення управлінських впливів.

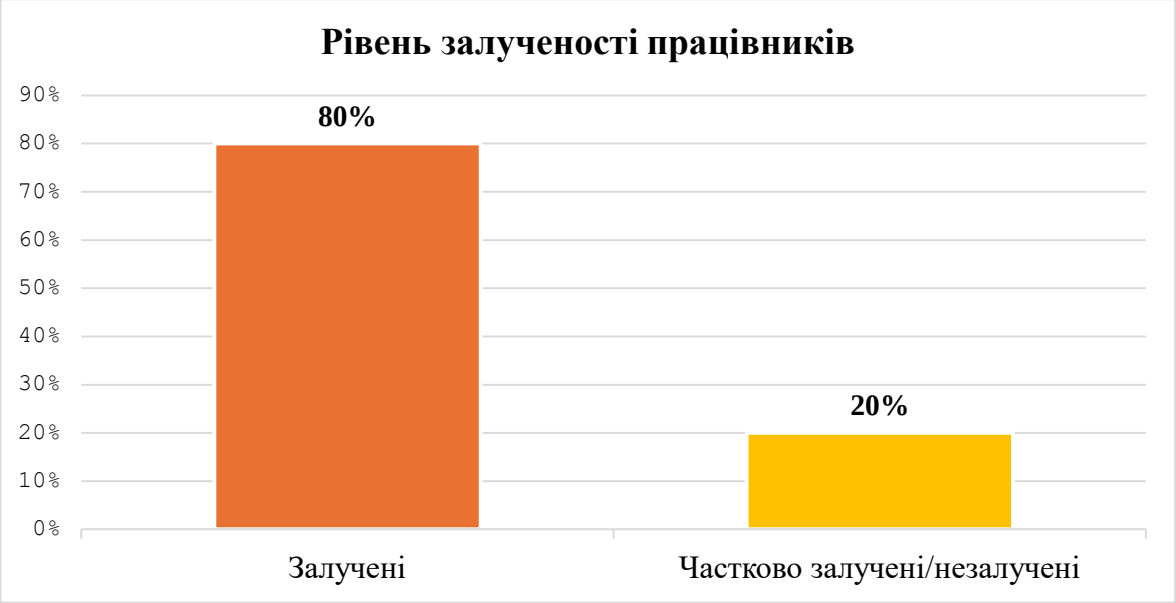


Рис. 2.2 Оцінка рівня залученості працівників

Для виявлення впливу цих факторів на соціально-психологічний клімат, було використано методику А. Ф. Фідлера «Оцінка психологічної атмосфери у колективі» (Додаток В). Працівникам потрібно було заповнити бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у колективі. Поставити в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат у колективі.

Результати дослідження (рис. 2.3.) за методикою А.Ф. Фідлера засвідчують переважання позитивної соціально-психологічної атмосфери у фінансовому відділі. Так, 55 % респондентів вказали на наявність емоційно комфортного середовища, що характеризується довірою, взаємною підтримкою та сприятливими умовами для професійної взаємодії. У 36 % працівників зафіксовано помірно позитивне сприйняття міжособистісних стосунків, що може відображати окремі епізоди нестабільності у комунікативних процесах або ситуативні труднощі у спільній діяльності. Лише 9 % учасників продемонстрували знижену задоволеність емоційним тлом у колективі, що може свідчити про наявність індивідуальних бар’єрів у соціальній взаємодії чи обмежену адаптацію до організаційного контексту.

Загальна тенденція вказує на домінування психологічно благополучного клімату з окремими зонами напруги, які потребують подальшого управлінського супроводу для забезпечення гармонійного функціонування групи.

Таблиця 2.1.

Визначення психологічного клімату в колективі

К-сть балів	К-сть працівників	% від загальної к-сті
10-33 б	6	55%
34-55 б	4	36%
56-80 б	1	9%

Результати комплексного дослідження дозволяють зробити узагальнений висновок про те, що стиль керівництва та рівень залученості працівників виступають ключовими детермінантами формування соціально-психологічного клімату в колективі. Зокрема, орієнтація керівника на демократичний стиль управління, який було виявлено за допомогою методики Є. Ілїна, що проявляється у відкритості до зворотного зв’язку, залученні підлеглих до прийняття рішень та підтримці ініціатив, сприяє формуванню довірливої атмосфери, підвищує мотивацію та професійну самореалізацію співробітників.

Високий рівень залученості працівників до трудового процесу, зафіксований за методикою Gallup Q12, корелює з позитивним сприйняттям емоційного тла в колективі, зниженням рівня міжособистісної напруги та зростанням лояльності до організації. Соціально-психологічна атмосфера, оцінена за методикою А.Ф. Фідлера, також підтверджує домінування сприятливого клімату, що опосередковано вказує на ефективну управлінську практику та належний рівень організаційної культури.

Таким чином, взаємозв’язок між стилем лідерства, залученістю персоналу та психологічним кліматом є взаємопосиленим: ефективний управлінський підхід формує умови для активної участі працівників, а це, у

свою чергу, підтримує позитивні емоційні та соціальні умови в колективі, що сприяють підвищенню продуктивності та стійкості до організаційних викликів.

2.3. Практичні рекомендації щодо підтримки міжособистісної взаємодії між працівниками

За результатами проведеного емпіричного дослідження було встановлено сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі фінансового відділу. Це свідчить про наявність високого рівня міжособистісної довіри, взаємної підтримки та командної згуртованості серед працівників. Відтак, для збереження й подальшого розвитку ефективної взаємодії між співробітниками було розроблено низку.

Ефективна міжособистісна взаємодія у професійному середовищі, зокрема у фінансовому секторі, виступає фундаментальним елементом стабільної та продуктивної діяльності. Вона визначає якість командної роботи, рівень адаптації нових співробітників, оперативність прийняття рішень та загальну задоволеність працею. Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі сприяє не лише високій мотивації, а й знижує рівень тривожності, професійного вигорання та конфліктності. Працівники, які відчувають підтримку з боку колег, виявляють вищий рівень залученості, відповідальності та ініціативності.

Одним із ключових чинників, що забезпечують гармонійну взаємодію в колективі, є розвиток емоційної культури. Високий рівень емоційного інтелекту дозволяє працівникам усвідомлювати власні емоції, адекватно інтерпретувати почуття інших та конструктивно реагувати на міжособистісні виклики. У цьому контексті доцільним є впровадження тренінгів з розвитку емоційної компетентності, саморефлексії та навичок ненасильницького спілкування.

Наступним важливим аспектом є формування відкритої комунікативної культури. Комунікативна прозорість, повага до альтернативних точок зору та створення безпечного простору для обміну думками сприяють зниженню рівня прихованих конфліктів, підвищують відчуття довіри та належності до колективу. Теорія соціального обміну (Blau, 1964) підкреслює, що ефективна взаємодія вимагає балансу між віддачею та отриманням у міжособистісних стосунках, що реалізується через відкритий інформаційний обмін. Для цього доцільно впроваджувати регулярні командні збори, внутрішні платформи для ідей, анонімні опитування та систему зворотного зв'язку. Важливу роль відіграє також наявність етичного кодексу, який регламентує принципи взаємоповаги, професійної відповідальності та підтримки.

Не менш значущим чинником є підтримка залученості персоналу. Згідно з ієрархією потреб А. Маслоу (Maslow, 1943), визнання, повага та можливість самореалізації є критичними для психологічного благополуччя особистості. У контексті організаційного середовища ці потреби реалізуються через своєчасне інформування про стратегічні цілі, визнання особистих і командних досягнень, а також надання можливостей для професійного розвитку. Впровадження системи оцінювання ефективності, механізмів матеріального та морального заохочення, регулярного персоналізованого зворотного зв'язку сприяє посиленню усвідомлення особистої ролі у досягненні цілей організації та посилює прихильність до команди.

Крім того, важливо забезпечити психологічну безпеки в колективі - базового елементу для виникнення довіри у професійному середовищі. Теорія психологічного контракту (Rousseau, 1995) акцентує на очікуваннях справедливості, стабільності та підтримки у взаємодії між працівником і роботодавцем. Працівники мають мати можливість звертатися по допомогу у стресових ситуаціях, отримувати конфіденційні консультації та мати гарантії справедливого ставлення. Доцільним є створення умов для доступу до психологічної підтримки в межах організації.

Таким чином, усі ці компоненти є взаємопов’язаними й забезпечують не лише ефективну командну взаємодію, але й сприяють підвищенню загальної продуктивності та зміцненню організаційної культури.

ВИСНОВКИ

У межах даної дипломної роботи було здійснено комплексне наукове дослідження міжособистісних стосунків у трудовому колективі фінансового відділу з метою виявлення їх особливостей, структури, динаміки, а також чинників, що впливають на якість міжособистісної взаємодії та загальний соціально-психологічний клімат у професійному середовищі. Актуальність обраної теми обумовлена сучасними тенденціями розвитку організацій, які дедалі більше усвідомлюють, що ефективність діяльності значною мірою залежить не лише від професійних компетенцій персоналу, а й від рякості міжособистісної комунікації та психологічної атмосфери, у якій функціонує трудова група.

Основною метою дослідження було: на основі комплексного аналізу теоретичних і емпіричних даних вивчити особливості міжособистісних стосунків у трудовому колективі, з’ясувати їхній взаємозв’язок із соціально-психологічним кліматом та розробити практичні рекомендації щодо покращення міжособистісної взаємодії в організаційному середовищі.

У процесі реалізації поставленої мети було розв’язано низку важливих наукових завдань:

1. Проаналізовано теоретичні підходи до вивчення міжособистісних стосунків, зокрема розглянуто такі концепції, як соціометрична структура групи, когнітивні та емоційні компоненти взаємодії, феномен групової динаміки, стиль спілкування, а також механізми формування міжособистісної привабливості.

2. Визначено взаємозв’язок між рівнем ефективності міжособистісної взаємодії та соціально-психологічним кліматом у колективі. Було встановлено, що такі чинники, як емоційна безпека, комунікативна відкритість і взаємна підтримка, відіграють ключову роль у формуванні позитивного клімату.

3. Підібрано й обґрунтовано комплекс методик для дослідження міжособистісних.

4. Проведено емпіричне дослідження на базі фінансового колективу, у межах якого вивчено особливості міжособистісної взаємодії між працівниками, визначено домінуючі типи стосунків, діагностовано рівень задоволеності комунікацією та проаналізовано взаємозалежність між якістю стосунків і психологічною атмосферою.

5. Розроблено систему практичних рекомендацій щодо вдосконалення міжособистісних взаємин і покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Дослідження проводилось поетапно. На першому етапі було здійснено ґрунтовний теоретичний аналіз наукової літератури з питань соціальної психології, психології груп і організаційної поведінки. Було узагальнено основні наукові підходи до поняття «міжособистісні стосунки», виявлено особливості їх функціонування у структурі трудового колективу та сформульовано гіпотези дослідження.

У результаті вивчення проблеми міжособистісних стосунків у трудовому колективі було з’ясовано, що ці стосунки є складною системою взаємодії, яка формується в процесі спільної професійної діяльності. Формування ефективної міжособистісної взаємодії в трудовому колективі зумовлюється як макросоціальними так і мікросоціальними факторами. Соціально-психологічний клімат, як інтегративна характеристика колективу, відображає емоційний фон взаємодії, ступінь задоволеності працівників, згуртованість і підтримку між ними, а його позитивний характер пов’язаний із високою мотивацією, психологічною безпекою та продуктивністю, тоді як негативний клімат спричиняє конфліктність, емоційне вигорання і зниження ефективності діяльності. Відтак, міжособистісні стосунки та соціально-психологічний клімат виступають ключовими чинниками ефективного функціонування трудового колективу, а глибоке розуміння механізмів їх формування є важливою передумовою прийняття ефективних управлінських

рішень, спрямованих на забезпечення психологічного добробуту працівників і оптимізацію організаційних процесів.

На другому етапі здійснювався емпіричний етап дослідження. Було відібрано репрезентативну вибірку працівників трудового колективу, проведено психодіагностичне обстеження, статистичну обробку отриманих даних і сформульовано узагальнені висновки. Виявлено, що ефективне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі потребує комплексного підходу, що включає аналіз управлінських стилів, рівня залученості працівників та якості міжособистісних стосунків. У межах дослідження були використані валідні психодіагностичні методики: методика Є. Ільїна для визначення стилю керівництва, Gallup Q12 для оцінки залученості персоналу, методика А.Ф. Фідлера для аналізу психологічної атмосфери. Результати засвідчили домінування демократичного стилю керівництва в досліджуваному фінансовому колективі, що забезпечує відкриту комунікацію, участь працівників у прийнятті рішень та формування атмосфери підтримки, а елементи авторитарного стилю сприяють збереженню дисципліни та контролю. Високий рівень залученості працівників, за даними методики Gallup Q12, свідчить про їхню мотивацію, відчуття значущості праці та конструктивну взаємодію з керівництвом. Поєднання цих факторів позитивно вплинуло на соціально-психологічний клімат, що підтверджено результатами методики Фідлера, згідно з якими більшість респондентів оцінила атмосферу в колективі як сприятливу. Встановлено, що поєднання демократичного управлінського стилю, високої залученості персоналу та належної згуртованості забезпечує психологічно комфортне функціонування колективу, сприяє продуктивній взаємодії, стабільності трудових процесів і зниженню конфліктів, що обумовлює доцільність подальшого розвитку конструктивного управління, внутрішньоколективної взаємодії та мотиваційного середовища, орієнтованого на взаємоповагу, прозорість і професійне зростання.

Ключовим емпіричним результатом стало виявлення високого рівня кореляції між якістю міжособистісних стосунків і рівнем соціально-психологічного клімату. Зокрема, колективи з домінуванням відкритого спілкування, партнерських стосунків і колегіальності демонструють вищу згуртованість, більшу задоволеність працею та нижчий рівень внутрішньогрупової конфліктності. Натомість у колективах з авторитарною структурою, браком емоційної взаємопідтримки та наявністю комунікативних бар'єрів переважає відчуття напруженості, недовіри й емоційного дискомфорту.

На основі аналізу отриманих даних було сформульовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підтримку сприятливого психологічного клімату та вдосконалення взаємодії між працівниками фінансового відділу. Серед них — розвиток емоційного інтелекту, впровадження тренінгів з комунікативної компетентності, створення механізмів зворотного зв'язку, розвиток культури командної взаємодії та посилення внутрішньої мотивації персоналу.

Загалом, результати дипломного дослідження підтверджують, що міжособистісні стосунки є не лише структурним елементом комунікації в колективі, а й потужним чинником, який безпосередньо впливає на рівень психологічного комфорту, продуктивності праці, емоційного благополуччя та лояльності працівників до організації. Спрямована робота з удосконалення взаємодії між працівниками має стати пріоритетом у системі організаційного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату колективі. *Держслужбовець*, 2016. № 5. С. 54-62.

2. Психологія міжособистісних взаємин та комунікації : навчально-методичний посібник / уклад. : Онуфрієва Л.А., Чайковська О.М. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2021. 128 с

3. Обозов М.М. Психологія міжособистісних відносин. Київ : Либідь, 1990 р.

4. Психологія праці : навчальний посібник / Г. В. Ложкін, Н. Ю. Волянюк, О. О. Солтик та ін.; за заг. ред. Г. В. Ложкіна. Хмельницький : ХНУ, 2013.

5. М'ясоїд П. Загальна психологія : навчальний посібник / П. А. М'ясоїд. 2-ге вид., допов. Київ : Вища школа, 2001

6. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : науково-практичний посібник. Київ : МАУП, 1999. 400 с.

7. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 1999. 176 с

8. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навчальний посібник. Львів : «Норма», 2005. 344 с.

9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

10. Ничкало Н., Говорун Т. Психологія для всіх і для кожного. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2009. № 6. С. 197—202.

11. Савчин М. В. Соціальна психологія : навчальний посібник. Дрогобич : Відродження, 2000. 274 с.

12. Вирій М. Й. Загальна психологія : підр. для студ. вищ. навч. закл.: 3-тє видання. Київ : Уентр учбової літератури, 2009. 1007 с.

13. Пузирьова О. В. Стилі керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. *SOCIOПРОСТІР* : міждисциплінарний електронний збірник науковихпраць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 63–73 ї

14. Бурлачук Л. Психодіагностика особистості: понятійний апарат та методи дослідження. *Психологія і суспільство*. 2014. № 4. С. 85–102.

15. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. Київ : Либідь, 2004. 576 с.

16. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. вид. 2-ге, виправлене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури 2008. 688 с.

17. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С. 56-60.

18. Будко О. О. Вплив факторів на соціально-психологічний клімат у колективах в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Науковий вісник Академії муніципального управління* : зб. наук. пр. Київ : Видавничополіграфічний центр, 2010. С. 280-288.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «схильність до певного стилю керівництва» Є. Ільїна

Інструкція

Вам пропонується відповісти на запитання: по кожному пункту опитувальника із трьох варіантів (a, b, c) оберіть той, який найбільше характеризує вашу поведінку як керівника; букву обведіть кружечком.

Текст опитувальника

1. При прийнятті важливих рішень ви:

a) порадитеся з колективом;

b) не братимете на себе відповідальність за прийняття рішення;

c) приймете рішення одноосібне.

2. При організації виконання завдання:

a) надаєте свободу у виборі способів виконання завдання членам колективу, залишаючи за собою загальний контроль;

b) не будете втручатися у виконання завдання, сподіваючись, що колектив зробить усе як потрібно;

c) регламентуватимете діяльність колективу, суворо визначаючи, що і як потрібно робити.

3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:

a) будете жорстко контролювати кожного з них;

b) довірите контроль підлеглим;

c) вважатимете, що контроль не обов’язковий.

4. В екстремальній для колективу ситуації:

a) будете радитися з колективом;

b) візьмете все керівництво на себе;

c) цілком покладетеся на лідерів колективу.

5. Вибудовуючи взаємини з членами колективу:

a) проявлятимете активність у спілкуванні;

b) спілкуватиметеся, якщо до вас звернуться;

c) підтримуватимете свободу спілкування між вами та підлеглими.

6. При здійсненні управління колективом:

a) надаватимете допомогу підлеглим в їх особистих справах;

b) вважатимете недоцільним втручатися в особисті справи підлеглих;

c) цікавитиметеся особистими справами підлеглих скоріше із ввічливості.

7. У стосунках із членами колективу:

a) намагатиметеся підтримувати хороші особисті стосунки навіть на шкоду діловим;

b) підтримуватимете лише ділові стосунки;

c) намагатиметеся однаково підтримувати особисті й ділові стосунки.

8. Стосовно зауважень від колективу:

a) не допустите зауважень на свою адресу;

b) вислухаєте та врахуєте зауваження;

c) поставитеся до зауважень байдуже.

9. У питаннях внутрішньо колективної дисципліни:

a) прагнутимете максимальної покірності підлеглих;

b) зможете підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;

c) вважаючи, що підтримання дисципліни — це не ваша вимога, не будете «тиснути» на підлеглих.

10. Стосовно того, що про вас подумає колектив:

a) вам буде байдуже;

b) намагатиметеся бути добрим для підлеглих, на загострення стосунків не підете;

c) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:

a) вимагатимете, щоб вам доповідали про всі деталі;

b) покладатиметеся на виконавську дисципліну підлеглих;

c) здійснюватимете тільки загальний контроль.

12. При виникненні труднощів у прийнятті рішення:

a) звернетеся за порадою до підлеглих;

b) радитися з підлеглими не будете, оскільки за все доведеться відповідати вам;

c) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

a) будете хвалити виконавців, відзначати їх позитивні результати;

b) звертатиму уваги передусім на недоліки, які потрібно усунути;

c) здійснюватимете контроль час від час.

14. Керуючи підлеглими:

a) зможете так формулювати завдання, щоб їх беззаперечно виконували;

b) будете, в основному, використовувати прохання, а не наказ;

c) взагалі не вмієте наказувати

15. За нестачі знань при прийнятті рішення:

a) вирішуватимете самі, адже ви — керівник;

b) звернетеся за допомогою до підлеглих;

c) відкладете прийняття рішення: може, все владнається само собою.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що ви:

a) будете суворим, навіть прискіпливим;

b) будете вимогливим, але справедливим;

c) будете не дуже вимогливим.

17. Стосовно нововведень:

a) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось);

b) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;

c) якщо вони корисні, то впровадите їх у директивному порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

a) підлеглі повинні мати змогу працювати самостійно, й без постійного та жорсткого контролю керівника;

b) повинен бути постійний і жорсткий контроль, адже на совість підлеглих нічого розраховувати;

c) виконавці можуть бути залишені самі на себе.

Обробка результатів

№ питання	**Відповіді**			**№ питання**	**Відповіді**		
	a	**b**	**c**		**a**	**b**	**c**
1	Д	Л	А	**10**	А	Л	Д
2	Д	Л	А	**11**	А	Л	Д
3	А	Д	Л	**12**	Д	А	Л
4	Д	А	Л	**13**	Д	А	Л
5	Д	А	Л	**14**	А	Д	Л
6	Д	А	Л	**15**	А	Д	Л
7	Д	А	Л	**16**	А	Д	Л
8	А	Д	Л	**17**	Л	Д	А
9	А	Д	Л	**18**	Д	А	Л

Примітка. У таблиці (ключі) прийняті такі позначення: А — авторитарний стиль керівництва, Д — демократичний стиль керівництва, Л — ліберальний стиль керівництва.

Додаток Б

Методика GALLUP Q12

Інструкція:

На кожне твердження надайте відповідь: так або ні.

1. Я знаю, чого від мене чекають на роботі.

2. У мене є необхідні матеріали та обладнання, щоб правильно виконувати свою роботу.

3. На роботі я маю можливість щодня робити те, що я найкраще вмію.

4. За останні сім днів я отримував(-ла) визнання або похвалу за хорошу роботу.

5. Мій керівник або хтось на роботі піклується про мене як про особистість.

6. На роботі є хтось, хто заохочує мій розвиток.

7. На роботі мої думки, здається, мають значення.

8. Місія або мета моєї компанії викликає в мене відчуття, що моя робота важлива.

9. Мої колеги прагнуть виконувати роботу якісно.

10. У мене є найкращий друг на роботі.

11. За останні пів року хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес.

12. Минулого року я мав(-ла) можливість навчатися та розвиватися на роботі.

Перші два запитання стосуються базових потреб. З третього до шостого — визнання особистого внеску. З сьомого до десятого — взаємодії в команді. І останні два — зростання.

Обробка результатів:

Після збирання відповідей працівників, запитання потрібно підрахувати:

— загальну кількість відповідей у всіх анкетах (кількість анкет помножена на 12);

— загальну кількість «так» у всіх анкетах.

Потім треба визначити відсоток відповідей «так» від загальної кількості відповідей. Цей відсоток і буде показником залученості працівників укомпанії.

Вважається, що залученість понад 70% — це дуже хороший показник. Понад 50% — непоганий. Менше число повинне наштовхнути керівника на роздуми щодо невідкладних дій з підвищення залученості.

Додаток В

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідлер

Інструкція

Заповніть бланк, що містить протилежні за сенсом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. Поставте в кожному рядку знак «+» ближче до того слова, що характеризує клімат у вашому колективі.

Доброзичливість									Ворожість
Згода									Незгода
Задоволеність									Незадоволеність
Захопленість									Байдужість
Продуктивність									Непродуктивність
Теплота									Холодність
Співпраця									Відсутність співпраці
Взаємна підтримка									Взаємні докори
Цікавість									Нудьга
Успішність									Неуспіх

Аналіз результатів

Чим лівіше розташований знак «+», тим нижчим є бал, це відповідає сприятливішій психологічній атмосфері у колективі.

Якщо підсумковий показник коливається:

Від 10 до 33 – це висока оцінка;

Від 34 до 55 – середній показник;

Від 56 до 80 – це негативна оцінка.

Нижчий бал – позитивна оцінка, *вищий бал – негативна оцінка.*

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного з членів колективу, створюється середній профіль , який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.