МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ ПЕРСОНАЛУ**

Виконав: студент ІІ курсу,
групи 8.0534-з-2
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Звєрєв Олександр Богданович
Керівник: PhD, ст. викладач кафедри психології Коваль Г. В.
Рецензент: к. пед. наук, доцент кафедри педагогіки та психології освітньої діяльності Козич І. В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Звєрєву Олександру Богдановичу

1. Тема роботи: Організаційна культура як чинник міжособистісних стосунків персоналу
керівник роботи Коваль Г. В., PhD, ст. викладач кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «02» 10 2025 року № 1393-с
2. Строк подання студентом роботи 1 грудня 2025
3. Вихідні дані до роботи: аналіз психолого-педагогічної літератури.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: здійснити теоретичний аналіз феномену організаційної культури в вітчизняній та зарубіжній психології, розкрити її структуру, функції та типологію; проаналізувати психологічні особливості міжособистісних стосунків у трудових колективах та визначити фактори, що впливають на їх формування; емпірично дослідити домінуючий тип організаційної культури та профіль міжособистісних стосунків персоналу на базі конкретного підприємства; розробити та обґрунтувати психологічні рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури.

5. Перелік графічного матеріалу: немає

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Коваль Г. В., PhD		
Розділ 1	Коваль Г. В., PhD		
Розділ 2	Коваль Г. В., PhD		
Висновки	Коваль Г. В., PhD		

7. Дата видачі завдання:_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ О. Б. Звєрєв

Керівник роботи _____ Г. В. Коваль

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Н. О. Мосол

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 81 сторінка, 47 джерел.

Об’єкт дослідження – міжособистісні стосунки персоналу організації як соціально-психологічний феномен.

Предмет дослідження – психологічні особливості впливу організаційної культури на характер міжособистісних стосунків у трудовому колективі.

Мета роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично виявити особливості впливу різних типів організаційної культури на характер та якість міжособистісних стосунків у трудовому колективі, а також розробити та обґрунтувати психологічні рекомендації щодо оптимізації організаційного середовища.

Гіпотеза дослідження: припускається, що існує стійкий закономірний зв’язок між типом організаційної культури та специфікою міжособистісних стосунків співробітників; культура кланового типу сприяє формуванню довірливих стосунків, тоді як ієрархічна або ринкова культури корелюють з підвищеним рівнем конфліктності та формалізації.

Методи дослідження: теоретичний, емпіричний методи; аналіз і синтез, індукція й дедукція.

Наукова новизна полягає у розробці рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури.

Галузь використання: психологічне консультування організацій, HR-менеджмент, управління персоналом, навчальний процес підготовки організаційних психологів.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, МІЖОСОБИСТІСНІ СТОСУНКИ, ПЕРСОНАЛ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ, ВЗАЄМОДІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

SUMMARY

Zvieriev O. Organizational culture as a factor of interpersonal relationships of personnel.

The qualifying work consists of Introduction, 2 Chapters, Conclusion, References (47 items). The qualifying work volume is 86 pages long, 81 of them – main text.

In the conditions of global transformations and economic instability, the human capital of an organization becomes a key resource for competitiveness. Modern management views the organization not as a mechanical set of individuals, but as a complex social organism where organizational culture acts as a powerful field determining the psychological climate and the nature of interpersonal interaction.

The relevance of the study is driven by the contradiction between the declared values of teamwork and the real practices of management, where hierarchical structures often lead to the deformation of relationships, increased conflict, and emotional burnout. Understanding the deep connection between the type of organizational culture and the specifics of communication in the team is a necessary condition for building an effective personnel management strategy and ensuring the psychological health of employees.

The research object is interpersonal relationships of the organization's personnel as a socio-psychological phenomenon.

The research subject is the psychological features of the influence of organizational culture on the nature of interpersonal relationships in the labor collective.

The aim of the study is to theoretically substantiate and empirically identify the features of the influence of different types of organizational culture on the nature and quality of interpersonal relationships in the labor collective, as well as to develop and substantiate psychological recommendations for optimizing the organizational environment.

The tasks of the qualification work:

- to carry out a theoretical analysis of the phenomenon of organizational culture in domestic and foreign psychology;
- to reveal its structure, functions, and typology; to analyse the psychological features of interpersonal relationships in labor collectives and determine the factors influencing their formation;
- to empirically investigate the dominant type of organizational culture and the profile of interpersonal relationships of personnel on the basis of a specific enterprise;
- to establish correlation ties between types of organizational culture (clan, adhocracy, market, hierarchy) and characteristics of interpersonal interaction (dominance, submission, friendliness, aggressiveness);
- to develop and substantiate psychological recommendations regarding the optimization of interpersonal relationships by means of organizational culture development.

The section 1 “Theoretical and methodological principles of research of organizational culture in the context of interpersonal relationships of personnel” defines the concept, structure, and main functions of organizational culture; analyses the psychological features of interpersonal relationships in the labor collective; and characterizes the influence of organizational culture on the dynamics of personnel relationships.

The section 2 “Empirical research of the influence of organizational culture on interpersonal relationships of personnel” presents the organization and methods of the study; provides the analysis and interpretation of the results, which confirmed the discrepancy between the real (hierarchical-market) and desired (clan) culture; and outlines psychological ways to optimize interpersonal relationships in the team through the development of organizational culture.

Key words: organizational culture, interpersonal relationships, personnel, psychological climate, labor collective, interaction, personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ ПЕРСОНАЛУ 12
1.1 Поняття, структура та основні функції організаційної культури 12
1.2 Психологічні особливості міжособистісних стосунків у трудовому колективі 18
1.3 Вплив організаційної культури на характер і динаміку міжособистісних відносин персоналу 30
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА МІЖОСОБИСТІСНІ СТОСУНКИ ПЕРСОНАЛУ 40
2.1 Методика, організація та етапи проведення дослідження 40
2.2 Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження 52
2.3 Психологічні шляхи оптимізації міжособистісних стосунків у колективі засобами розвитку організаційної культури 65
2.4 Психологічні рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури 73
ВИСНОВКИ 79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобальних трансформацій сучасного суспільства, нестабільності економічного середовища та стрімкого розвитку технологій, ключовим ресурсом конкурентоспроможності будь-якої організації стає її людський капітал. Ефективність функціонування підприємства вже не визначається виключно якістю обладнання чи обсягом фінансових інвестицій; на перший план виходять соціально-психологічні чинники, серед яких центральне місце посідають організаційна культура та якість міжособистісних стосунків у колективі.

Сучасний менеджмент та організаційна психологія розглядають організацію не як механічну сукупність індивідів, що виконують функціональні обов’язки, а як складний соціальний організм, життєдіяльність якого регулюється системою спільних цінностей, норм, переконань та правил поведінки. Саме ця система, яку прийнято називати організаційною культурою, виступає тим невидимим, але потужним силовим полем, що формує психологічний клімат, визначає способи комунікації та, зрештою, детермінує характер міжособистісної взаємодії співробітників.

Актуальність обраної теми зумовлена наявністю суттєвого протиріччя в сучасній практиці управління персоналом. З одного боку, керівники та власники бізнесу усвідомлюють важливість командної роботи та згуртованості колективу для досягнення стратегічних цілей. З іншого боку, часто ігнорується той факт, що стиль спілкування, рівень конфліктності та довіри між колегами не виникають стихійно, а є прямим наслідком панівної організаційної культури. Невідповідність декларованих цінностей реальним практикам управління, домінування жорстких ієрархічних структур або надмірна внутрішня конкуренція призводять до деформації міжособистісних стосунків, зростання напруженості, емоційного вигорання та зниження загальної продуктивності праці. Особливої гостроти ця проблема набуває в

умовах кризових явищ, коли здатність колективу до взаємопідтримки та конструктивного діалогу стає запорукою виживання організації.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених окремо проблемам організаційної культури (К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Хофстеде, Е. Шейн,) та психології міжособистісних стосунків (Т. Лірі, Я. Морено,), питання взаємозв'язку та взаємовпливу цих феноменів залишається недостатньо розробленим, особливо у вітчизняному науковому просторі. Більшість досліджень фокусуються або на економічних наслідках корпоративної культури, або на суто соціально-психологічних аспектах групової динаміки, залишаючи поза увагою механізми, через які культурний контекст трансформується в індивідуальні поведінкові патерни. Необхідність теоретичного осмислення та емпіричного вивчення організаційної культури як провідного чинника, що детермінує специфіку міжособистісних стосунків персоналу, а також потреба у розробці практичних рекомендацій щодо гармонізації взаємодії в колективі, зумовили вибір теми магістерської роботи: «Організаційна культура як чинник міжособистісних стосунків персоналу».

Об'єкт дослідження – міжособистісні стосунки персоналу організації як соціально-психологічний феномен

Предмет дослідження – психологічні особливості впливу організаційної культури на характер міжособистісних стосунків у трудовому колективі.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному виявленні особливостей впливу різних типів організаційної культури на характер та якість міжособистісних стосунків у трудовому колективі, а також у розробці на цій основі програми психологічної оптимізації організаційного середовища.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що існує стійкий закономірний зв'язок між типом організаційної культури та специфікою міжособистісних стосунків співробітників. Зокрема, припускається, що

культура кланового типу сприяє формуванню довірливих, партнерських та альтруїстичних стосунків, тоді як домінування ієрархічної або ринкової культури корелює з підвищеним рівнем конфліктності, агресивності, формалізації спілкування та емоційної відчуженості. Також гіпотетично стверджується, що неузгодженість між реальним та бажаним станом організаційної культури є деструктивним фактором, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат групи.

Завдання дослідження.

1. Здійснити теоретичний аналіз феномену організаційної культури в вітчизняній та зарубіжній психології, розкрити її структуру, функції та типологію.

2. Проаналізувати психологічні особливості міжособистісних стосунків у трудових колективах та визначити фактори, що впливають на їх формування.

3. Емпірично дослідити домінуючий тип організаційної культури та профіль міжособистісних стосунків персоналу на базі конкретного підприємства.

4. Встановити кореляційні зв’язки між типами організаційної культури (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) та характеристиками міжособистісної взаємодії (домінування, підпорядкування, дружелюбність, агресивність).

5. Розробити та обґрунтувати психологічні рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз і синтез, індукція й дедукція; емпіричні: психо-діагностичне вимірювання (OCAI К. Кемерона та Р. Квінна, «Міжособистісний питальник особистості» Т. Лірі, оцінка психологічного клімату); методи математичної статистики (кореляційний аналіз, порівняльний аналіз).

Наукова новизна полягає у розробці рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури.

Практична значущість одержаних результатів визначається тим, що розроблені методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані організаційними психологами, HR-менеджерами та керівниками підприємств для діагностики зон соціальної напруги, профілактики виробничих конфліктів та побудови ефективної стратегії управління персоналом. Результати дослідження можуть бути впроваджені в практику психологічного консультування організацій, а також використані у навчальному процесі при підготовці фахівців з психології та менеджменту.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел із 47. Загальний обсяг основного тексту – 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття, структура та основні функції організаційної культури

Організаційна культура – є одна з ключових, системо-утворювальних категорій сучасної психології праці, менеджменту та управління персоналом, оскільки саме вона визначає глибинний характер поведінки працівників, якість їхньої професійної взаємодії, ступінь ідентифікації з організацією та загальний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

У сучасній науковій літературі поняття «організаційна культура» розглядається як складне, багатовимірне явище, яке охоплює інтегровану сукупність цінностей, норм, переконань, зразків поведінки, ритуалів, традицій і символів, які формуються в організації в процесі її історичного розвитку та визначають професійну активність її членів. Це не просто набір правил, а специфічне «ментальне поле» компанії, яке диктує, як людям слід сприймати події, реагувати на виклики та взаємодіяти між собою.

Чисельні дослідження підкреслюють, що організаційна культура виконує функцію потужної регуляції, оскільки задає орієнтири поведінки працівників часто ефективніше, ніж формальні накази. Водночас вона є глибинною характеристикою, що формується як стихійно (під впливом неформальних лідерів та зовнішніх обставин), так і цілеспрямовано (через стратегію керівництва), відображаючи особливості історії розвитку організації, стиль управління, прийняті засоби комунікації та спільну систему професійних смислів [15, 1-4].

Варто зазначити, що в науковий обіг поняття організаційної культури увійшло в межах соціальної антропології, де досліджувалися традиції

замкнутих спільнот, а згодом отримало широке поширення в менеджменті, соціальній психології та психології організацій як інструмент розуміння ірраціональних аспектів життя підприємства. Одним із перших, хто детально описав феномен культури в контексті діяльності організацій, був американський психолог Едгар Шейн. Він вивчав організаційну культуру як патерн колективних базових уявлень, що були винайдені, відкриті або розроблені певною групою людей у процесі навчання адаптації до проблем зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [13; 18, 3]. Данні припущення, пройшовши перевірку часом, визнаються достатньо ефективними, щоб передаватися новим членам організації як єдино правильний спосіб сприйняття, мислення та відчуття щодо тих чи інших проблем. У цьому визначенні підкреслено глибинний, не завжди усвідомлюваний характер організаційної культури, яка впливає на поведінку працівників через формування безальтернативних уявлень про норми взаємодії, професійні стандарти й допустимі форми комунікації. Важливо розуміти, що культура – це те, що залишається в організації, коли керівництво залишає кімнату; це «автопілот», який керує рішеннями персоналу.

У психологічному аспекті організаційна культура розглядається як система смислів, що визначає характер внутрішніх соціально-психологічних процесів та групової динаміки. На відміну від формальних регламентів, посадових інструкцій та статутів, культура організації є неформальним, «м’яким» механізмом регуляції поведінки, який діє через інтеріоризовані (засвоєні) колективом очікування та негласні правила гри. Працівники організації не лише виконують свої службові обов’язки відповідно до контракту, а й орієнтуються на прийняті колективом стандарти неформальної комунікації, взаємодії, підтримки, конкуренції, вирішення конфліктів та розподілу відповідальності. Наприклад, в одних організаціях нормою є затримуватися на роботі допізна, що сприймається як ознака лояльності, тоді як в інших це може розцінюватися як невміння планувати робочий час.

Таким чином, культура організації формує основу соціально-психологічної єдності колективу та визначає якість міжособистісних стосунків у ньому, виступаючи своєрідним «соціальним клеєм», що утримує структуру разом і протидіє ентропії [12; 1].

Структура організаційної культури є складною та ієрархічною, і традиційно описується як багаторівнева система. Найпоширенішим та найбільш академічно визнаним є підхід, який заснував Е. Шейн, котрий виокремлює три рівні глибини пізнання культури: артефакти, проголошувані цінності та базові припущення. Перший рівень – артефакти – становлять зовнішній, найбільш видимий та поверхневий шар культури. До них належать усі елементи матеріального та символічного середовища, які людина може бачити, чути та відчувати при вході в організацію. Такі елементи включають архітектуру будівель, планування офісу (відкритий простір чи кабінетна система), корпоративний стиль, логотипи, мову та специфічний сленг, «ритуали» (ранкові кави, святкування днів народжень), традиції оформлення робочого простору, особливості комунікації, дрес-код, манеру проведення нарад та офіційних заходів тощо. Хоча артефакти є найбільш доступними та зрозумілими для стороннього спостерігача, вони часто є оманливими і не дають повного уявлення про сутність культури, а лише проявляють її зовнішню оболонку. Інтерпретувати культуру виключно за артефактами неможливо, оскільки схожі символи в різних організаціях можуть мати діаметрально протилежне значення [13; 18, 3].

Другим рівнем є рівень проголошуваних цінностей – це принципи, стратегії та філософія, які офіційно декларовані організацією та визначають її цілі, місію, а також очікувані моделі поведінки. Цінності – це те, що організація «говорить» про себе. Вони можуть бути зафіксовані в програмних документах, кодексах корпоративної етики або проголошуватися керівництвом через корпоративні заходи та канали внутрішньої комунікації. Наприклад, організація може активно проголошувати цінності взаємодопомоги, взаємоповаги, клієнт-орієнтованості, інноваційності,

соціальної відповідальності. Цей рівень є критично важливим для формування свідомої корпоративної ідентичності працівників та їхньої мотивації. Проте, аналізуючи цей рівень, дослідники часто стикаються з феноменом розриву між «декларованими цінностями» (espoused values) та «цінностями в дії» (enacted values). Цей рівень не завжди відображає реальний стан взаємин у колективі, оскільки проголошувані гасла можуть суперечити фактичним діям керівництва або укоріненим нормам групової поведінки, що може призводити до цинізму серед працівників та зниження довіри до менеджменту.

Третій, найбільш глибинний та прихований рівень становлять базові припущення – неусвідомлювані переконання, вірування та уявлення, що визначають загальну логіку поведінки, сприйняття реальності та людської природи в організації. Такі формування утворюються з часом як результат спільного успішного досвіду і є найбільш стійкими до змін. Вони настільки глибоко вкорінені у свідомість членів групи, що сприймаються як належне і навіть не обговорюються. На цьому рівні вирішуються фундаментальні екзистенціальні питання: як в організації ставляться до невизначеності та ризику, як сприймають природу істини (чи вона встановлюється авторитетом, чи науковим методом), як розуміють владу та лідерство, як ставляться до конфліктів, ініціативи, чи цінується індивідуалізм або ж командна робота, чи прийнята жорстка внутрішня конкуренція, як розподіляється відповідальність між працівниками. Базові припущення вкрай важко піддаються змінам, оскільки їх перегляд викликає у людей тривогу та психологічний захист. Однак саме вони є тим фундаментом, який визначає, яким чином працівники сприймають один одного, які моделі взаємодії вважаються прийнятними і які міжособистісні стосунки фактично формуються у колективі [18; 21, 7].

Організаційна культура – це не статичне утворення, вона динамічно функціонує та виконує низку важливих завдань, які забезпечують результативність роботи організації та якість соціальної взаємодії. Однією з

ключових є інтегративна функція, що забезпечує цілісність та згуртованість колективу, сприяє формуванню почуття «Ми» та спільної системи цілей і смислів. Завдяки цій функції працівники ідентифікують себе з організацією, краще розуміють одне одного, швидше адаптуються до нових умов, легше вирішують суперечності і конфлікти, оскільки діють у єдиному ціннісному полі.

Суть регулятивної функції полягає в тому, що організаційна культура виступає інструментом соціального контролю. Вона задає чіткий стандарт поведінки, визначає форми прийнятої комунікації, допустимі межі прояву емоцій, способи вирішення конфліктів і алгоритми взаємодії в складних, нестандартних ситуаціях. Вона допомагає працівникам орієнтуватися у професійному середовищі та приймати рішення навіть тоді, коли формальні правила є недостатніми, застарілими або взагалі відсутніми. Культура створює рамки, вихід за які засуджується колективом, що робить управління більш ефективним і менш витратним з точки зору нагляду.

Мотиваційна функція організаційної культури проявляється у її потужному впливі на внутрішні мотиви діяльності працівників. Культура може виступати джерелом натхнення, стимулювати ініціативність, професійний розвиток, креативність, відданість справі та командну роботу. Або ж, у випадку токсичної культури, навпаки – сприяти формуванню пасивності, вивченої безпорадності, уникненню відповідальності та психологічній дистанції між працівниками. На психологічному рівні мотиваційна функція реалізується через задоволення потреб вищого порядку: відчуття причетності до сильного колективу, визнання заслуг, схвалення цінностей організації та прийнятність моделей поведінки, що підтримуються керівництвом. Висока культура праці перетворює рутинну роботу на виконання важливої місії.

Комунікативна функція організаційної культури полягає в тому, що вона формує унікальну спільну мову взаємодії – специфічний тезаурус, загальні символи, абревіатури, метафори, правила обміну інформацією,

систему знаків і «ритуалів». Вона визначає не лише зміст, але й стиль комунікації в колективі: чи є він відкритим і прозорим, чи закритим і формалізованим; демократичним і горизонтальним, чи жорстко авторитарним і вертикальним; партнерським або суто ієрархічним. У контексті міжособистісних стосунків ця функція має особливе значення, оскільки саме через комунікативні норми працівники формують уявлення про прийнятні способи висловлення думок, надання зворотного зв’язку, прояву емоційної підтримки та висловлення конструктивної критики без ризику зруйнувати стосунки.

Не менш важливою є функція соціалізації, яка забезпечує включення нових працівників у колектив через механізм передачі соціального досвіду та засвоєння ними корпоративних норм, цінностей і поведінкових патернів. Саме організаційна культура визначає сценарій адаптації: наскільки швидко та безболісно новоприбулий співробітник інтегрується у структуру, адаптується до вимог організації і як він вибудовує неформальні взаємини з колегами. Якщо культура характеризується відкритістю, наставництвом, підтримкою і взаємодопомогою, то процес соціалізації відбувається легко, природно і з мінімальним стресом. Якщо ж культура має закритий, клановий характер, де переважають підозрілість, «дідівщина», суперництво та високий рівень міжособистісної напруженості, то адаптація може значно ускладнитись або стати неможливою. Нові працівники в таких умовах часто відчувають емоційний дискомфорт, фрустрацію та ізоляцію, що призводить до конфліктів, зниження продуктивності або високої плинності кадрів на випробувальному терміні.

Функція стабілізації та прогнозованості (або охоронна функція) полягає у створенні стійкого соціального середовища, своєрідного бар'єра від небажаних зовнішніх впливів, у якому працівники можуть діяти на основі зрозумілих правил і стабільних очікувань. Стабільна організаційна культура знижує рівень когнітивного навантаження та неоднозначності, сприяє формуванню базової довіри між членами колективу та підвищує відчуття

психологічної безпеки працівників. Це особливо важливо для побудови здорових міжособистісних стосунків, оскільки довіра та передбачуваність реакцій колег є необхідною умовою ефективної співпраці, відкритого обміну інформацією, спільного прийняття рішень та конструктивного вирішення конфліктів. Без цієї стабільності колектив перетворюється на групу розрізнених індивідів, що перебувають у стані постійного стресу.

У підсумку, організаційна культура постає як складний, багаторівневий психологічний феномен, що пронизує всі аспекти життєдіяльності організації. Вона не є простою сумою індивідуальних характерів, а становить нову якість – колективну особистість організації. Системний аналіз її структури (артефактів, цінностей, базових припущень) та функцій дозволяє зрозуміти приховані важелі управління персоналом, причини опору змінам та джерела організаційних конфліктів. Розуміння організаційної культури є ключем до діагностики психологічного клімату та побудови ефективної стратегії управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів [14; 15, 12-14].

1.2 Психологічні особливості міжособистісних стосунків у трудовому колективі

Міжособистісні стосунки у трудовому колективі є складним, багатогранним та динамічним психологічним феноменом, що становить основу соціального буття будь-якої організації. Вони не обмежуються простою сумою контактів між співробітниками, а являють собою цілісну систему суб’єктивно переживаємого взаємозв’язку між людьми, що формується в процесі спільної професійної діяльності.

Трудовий колектив неможливо розглядати виключно як механічне об’єднання фахівців, спрямоване на виконання виробничих завдань; це насамперед соціальна спільнота, живий організм, де кожен учасник вступає у складну мережу взаємодій, які супроводжуються емоційними

переживаннями, когнітивними оцінками та поведінковими реакціями. Психологічна сутність цих стосунків полягає в тому, що вони є результатом взаємного сприйняття, пізнання та впливу людей одне на одного.

Якість міжособистісних стосунків виступає критичним фактором, що визначає не лише психологічний комфорт окремих працівників, але й ефективність діяльності організації в цілому, оскільки саме через призму людських взаємин реалізуються управлінські рішення, відбувається обмін інформацією та координація спільних зусиль [30, 41-42; 34].

Фундаментальною особливістю міжособистісних стосунків у робочому середовищі є їхня двоїста природа, яка проявляється у співіснуванні двох взаємопов'язаних, але різних за своєю природою пластів: формальної (офіційної) та неформальної (неофіційної) структур. Формальні стосунки є вторинними по відношенню до організаційної структури; вони жорстко регламентовані посадовими інструкціями, статутом, наказами та нормами корпоративної етики. Їхня основна функція – забезпечення функціональної взаємодії для досягнення цілей організації. Ці стосунки «посада – посада», де особистісні якості учасників мають другорядне значення порівняно з їхніми рольовими функціями. У цій площині комунікація є стандартизованою, безособовою та спрямованою на передачу ділової інформації. Проте, як свідчать численні психологічні дослідження, «чистих» формальних стосунків практично не існує. Щойно люди вступають у контакт, починає формуватися неформальна структура стосунків, яка базується на індивідуальних симпатіях, антипатіях, спільних інтересах, цінностях та емоційній сумісності.

Неформальні стосунки виникають стихійно і не піддаються прямому адміністративному регулюванню. Вони задовольняють глибинні соціальні потреби людини у спілкуванні, визнанні, підтримці та приналежності. Саме неформальна структура часто є більш впливовою, ніж офіційна ієрархія: неформальний лідер може мати більший авторитет у колективі, ніж офіційний керівник, а чутки поширюються швидше, ніж офіційні накази. Гармонізація формальної та неформальної структур є ключовим завданням

управління, оскільки їхній конфлікт призводить до зниження керованості та зростання соціальної напруги.

Структурно міжособистісні стосунки у трудовому колективі можна розкласти на три взаємопов’язані компоненти: когнітивний (пізнавальний), емоційний (афективний) та поведінковий (конативний). Когнітивний компонент охоплює процеси соціальної перцепції – сприйняття та розуміння людьми одне одного. Він включає пізнання індивідуально-психологічних особливостей колег, інтерпретацію причин їхньої поведінки (казуальна атрибуція), формування оцінних суджень та соціальних стереотипів. У трудовому колективі цей процес часто ускладнюється професійними деформаціями та рольовими очікуваннями. Наприклад, керівник може сприймати підлеглого виключно як виконавця функції, ігноруючи його особистість, або ж працівники можуть приписувати колегам певні якості на основі їхнього професійного статусу («ефект ореолу»). Адекватність взаєморозуміння є фундаментом конструктивної взаємодії: чим точніше співробітники розуміють мотиви та наміри одне одного, тим менша ймовірність виникнення конфліктів. Емоційний компонент відображає суб’єктивні переживання, що виникають у процесі взаємодії. Це спектр почуттів від глибокої симпатії, дружби та поваги до антипатії, неприязні, заздрості чи ворожості. Емоційне тло стосунків формує психологічний клімат колективу. Позитивні емоційні зв’язки (атракція) сприяють згуртованості групи, підвищують рівень довіри та психологічної безпеки, що дозволяє працівникам відкрито обговорювати проблеми та пропонувати ідеї. Негативні ж емоції створюють бар’єри у спілкуванні, провокують стрес та бажання ізолюватися. Поведінковий компонент реалізується у конкретних діях та вчинках, які співробітники адресують одне одному. Це може бути співпраця, допомога, конкуренція, уникнення контактів або ж відкритий конфлікт. Поведінка є зовнішнім проявом внутрішніх когнітивних та емоційних процесів, і саме через спостереження за поведінкою можна діагностувати стан міжособистісних стосунків у колективі.

Важливим аспектом аналізу міжособистісних стосунків є явище психологічної сумісності.

Психологічна сумісність – це здатність членів групи до узгодженої взаємодії, яка базується на оптимальному поєднанні їхніх особистісних якостей. Виділяють психофізіологічну сумісність (узгодженість темпераментів, швидкості реакцій, ритму праці) та соціально-психологічну сумісність (узгодженість ціннісних орієнтацій, інтересів, життєвих позицій та рольових очікувань). У трудовому колективі несумісність працівників може стати джерелом хронічних міжособистісних конфліктів, навіть за умови високої професійної кваліфікації кожного з них. Наприклад, холеричний тип темпераменту одного співробітника може дратувати флегматичного колегу, створюючи напругу у спільній роботі. Тому при формуванні робочих груп та команд керівникам необхідно враховувати не лише фахові навички (hard skills), але й особистісні особливості (soft skills) та потенціал міжособистісної взаємодії. Вищим рівнем розвитку стосунків є спрацьованість – результат тривалої взаємної адаптації, який характеризується високою продуктивністю спільної діяльності при мінімальних енергетичних витратах на узгодження дій. Спрацьований колектив діє як єдиний механізм, де кожен інтуїтивно розуміє колегу та готовий підставити плече у складній ситуації [41; 45; 46].

Особливе місце в системі міжособистісних стосунків займає феномен групової згуртованості. Згуртованість – це міра тяжіння членів групи один до одного та до групи в цілому; це сила, яка утримує колектив разом. У згуртованих колективах спостерігається високий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності, тобто збіг думок та оцінок щодо ключових питань професійної діяльності. Такі колективи характеризуються взаємодопомогою, високою відповідальністю за спільний результат та стійкістю до зовнішніх стресових факторів. Однак, існує ризик надмірної згуртованості, яка може призвести до явища «групового мислення» (groupthink), коли прагнення зберегти консенсус та гарні стосунки переважає над здоровим глуздом та критичним мисленням. У такому стані колектив може ігнорувати тривожні

сигнали, приховувати помилки та приймати ризиковані рішення, аби не порушити ілюзію єдності. Тому здорові міжособистісні стосунки передбачають баланс між підтримкою та конструктивною критикою.

Значний вплив на характер міжособистісних стосунків справляє стиль керівництва та організаційна культура. Авторитарний стиль, заснований на жорсткому контролі та придушенні ініціативи, часто породжує атмосферу страху, недовіри та прихованої агресії. У таких колективах стосунки будуються за принципом «кожен сам за себе», процвітає догідництво перед керівництвом та «підсиджування» колег. Демократичний стиль, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень та повагу до їхньої думки, сприяє формуванню партнерських, довірливих стосунків, розвитку взаємовиручки та колегіальності. Ліберальний стиль, що межує з потуранням, може призвести до хаосу, втрати орієнтирів та виникнення міжособистісних конфліктів на ґрунті боротьби за неформальне лідерство. Окрім стилю керівництва, на стосунки впливають умови праці, система мотивації та наявність конкурентного середовища. Надмірна внутрішня конкуренція, коли успіх одного працівника означає поразку іншого, неминуче руйнує міжособистісні зв’язки, перетворюючи колег на суперників. Натомість, кооперативна стратегія, де винагороджується командний результат, зміцнює інтегративні зв’язки.

Окремої уваги заслуговують деструктивні форми міжособистісних стосунків, такі як мобінг (цькування) та булінг. Зазвичай такий систематичний психологічний тиск на окремого працівника з боку колег або керівництва з метою його приниження, ізоляції та витіснення з колективу. Причини мобінгу часто криються не в професійних якостях жертви, а в груповій динаміці: пошук «офірного цапа» для зняття напруги, заздрість, страх конкуренції або особиста неприязнь неформального лідера. Наслідки таких стосунків є руйнівними як для жертви (психосоматичні розлади, депресія, зниження самооцінки), так і для організації в цілому (погіршення морального клімату, втрата кваліфікованих кадрів, репутаційні ризики).

Профілактика деструктивних стосунків вимагає постійного моніторингу соціально-психологічного клімату, розвитку емоційного інтелекту співробітників та впровадження чітких етичних стандартів комунікації.

Комунікація виступає основним інструментом реалізації та розвитку міжособистісних стосунків. У трудовому колективі спілкування виконує не лише інформаційну функцію (обмін даними), але й контактну (встановлення зв'язку), спонукальну (вплив на партнера) та емотивну (обмін емоціями). Бар'єри у спілкуванні – смислові, стилістичні, логічні та соціально-психологічні – часто стають причиною викривлення інформації та погіршення стосунків. Важливим аспектом є невербальна комунікація (міміка, жести, інтонація, організація простору), яка часто передає більше інформації про справжнє ставлення співрозмовників, ніж слова. Розвиток комунікативної компетентності персоналу, вміння активно слухати, надавати конструктивний зворотний зв'язок та володіння техніками асертивної поведінки є необхідною умовою побудови здорових стосунків [23; 26; 15].

Гендерні та вікові аспекти також накладають свій відбиток на специфіку взаємодії. У різновікових колективах може виникати конфлікт поколінь, зумовлений різницею у цінностях, підходах до роботи та стилях комунікації (наприклад, між консервативними «бебі-бумерами» та волелюбними «зумерами»). Водночас, таке різноманіття може бути ресурсом для взаємного збагачення досвідом. Гендерна специфіка проявляється у відмінностях стилів спілкування та лідерства: жінки частіше орієнтовані на підтримку стосунків та емоційний клімат, тоді як чоловіки – на інструментальні завдання та конкуренцію, хоча ці межі в сучасному світі стають дедалі більш розмитими.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що психологічні особливості міжособистісних стосунків у трудовому колективі є визначальним фактором організаційної реальності. Дуже складна архітектура симпатій і антипатій, довіри і підозрілості, співпраці і суперництва. Якість цих стосунків безпосередньо корелює з рівнем задоволеності працею. Коли людина

відчуває себе прийнятою, цінною та захищеною у колективі, її мотивація та продуктивність зростають. І навпаки, токсичні стосунки виснажують психологічний ресурс працівника, призводячи до професійного вигорання та бажання змінити місце роботи. Тому управління міжособистісними стосунками, їх діагностика та корекція є не менш важливим завданням менеджменту, ніж управління фінансами чи технологічними процесами. Розуміння психологічних механізмів групової взаємодії дозволяє перетворити колектив із розрізненої групи індивідів на ефективну команду, здатну досягати високих результатів у складних умовах сучасного ринку.

Розуміння психологічних механізмів групової взаємодії дозволяє перетворити колектив із розрізненої групи індивідів на ефективну команду, здатну досягати високих результатів у складних умовах сучасного ринку.

Поглиблюючи аналіз психологічних особливостей міжособистісних стосунків, неможливо оминути увагою динамічний аспект їхнього розвитку, адже трудовий колектив ніколи не перебуває у статичному стані. Стосунки між співробітниками проходять складну еволюцію, що тісно корелює зі стадіями розвитку самої групи. На етапі формування (адаптації) переважають обережні, формальні контакти, де люди придивляються один до одного, намагаючись визначити своє місце в соціальній ієрархії та зрозуміти прийнятні норми поведінки. Тут міжособистісні взаємодії характеризуються високим рівнем тривожності та невизначеності, а комунікація є переважно поверховою. Згодом, у процесі переходу до стадії конфронтації або структурування, неминуче виникають міжособистісні тертя. Це психологічно закономірний процес розподілу ролей та боротьби за вплив, під час якого викристалізовуються справжні симпатії та антипатії. Саме на цьому етапі формується кістяк неформальної структури, про яку йшлося вище, і від того, наскільки конструктивно буде вирішено первинні протиріччя, залежить подальша якість стосунків. Лише на стадії зрілості (або ефективного функціонування) міжособистісні стосунки набувають характеру справжнього партнерства, де індивідуальні амбіції врівноважуються груповими

інтересами, а емоційний інтелект учасників дозволяє запобігати деструктивним конфліктам.

Важливим глибинним регулятором міжособистісних стосунків виступає феномен організаційної довіри. Психологія розглядає довіру в колективі як очікування того, що колега діятиме компетентно, чесно та передбачувано, навіть за відсутності контролю. Довіра має два виміри: когнітивний (раціональна віра у професіоналізм колеги) та афективний (емоційна впевненість у доброзичливості та порядності партнера). У колективах з високим рівнем міжособистісної довіри значно знижуються так звані «транзакційні витрати» комунікації: працівникам не потрібно витрачати психічну енергію на перевірку слів колег, пошук прихованих смислів чи захист власних позицій. Натомість, у середовищі з дефіцитом довіри міжособистісні стосунки набувають характеру «холодної війни», де домінує підозрілість, а інформація використовується як зброя. Втрата довіри є одним із найтяжчих психологічних ударів для колективу, оскільки відновити її значно складніше, ніж сформувати з нуля, і цей процес часто вимагає тривалої медіації або навіть кадрових ротацій.

Ще однією психологічною детермінантою, що формує тканину міжособистісних взаємин, є сприйняття організаційної справедливості. Працівники постійно, свідомо чи підсвідомо, оцінюють рівновагу між своїм внеском у спільну справу та отриманою винагородою (матеріальною чи моральною) у порівнянні з іншими членами колективу. Таке явище, відоме як теорія соціального порівняння, безпосередньо впливає на стосунки між колегами. Якщо співробітник відчуває несправедливість (наприклад, коли колега отримує таку ж зарплату за менший обсяг роботи або незаслужену похвалу від керівництва), це породжує почуття образи, яке часто транслюється не на керівництво, а безпосередньо на об’єкт порівняння – колегу. Виникає заздрість, яка є однією з найбільш токсичних емоцій у професійному середовищі, здатною зруйнувати навіть дружні стосунки. Тому прозорість критеріїв оцінки та культура відкритого діалогу є психологічними

запобіжниками, що захищають міжособистісні стосунки від ерозії через почуття несправедливості.

Особливого значення в контексті міжособистісних стосунків набуває рольова структура колективу, яка виходить далеко за межі штатних розписів. Психологія малих груп виділяє низку неформальних соціально-психологічних ролей, які несвідомо займають члени колективу для підтримки групового гомеостазу. Серед них виділяють конструктивні ролі, такі як «генератор ідей», «гармонізатор» (той, хто згладжує конфлікти), «критик» (той, хто тверезо оцінює ризики), та деструктивні – «агресор», «жертва», «блазень». Якість стосунків у колективі залежить від того, наскільки гнучким є розподіл цих ролей і чи не відбувається «застрягання» людини в негативному амплуа. Наприклад, роль «цапа-відбувайла» є класичним механізмом каналізації групової агресії, коли колектив об’єднується не «за» спільну ідею, а «проти» конкретної особи. Такий тип взаємин є патологічним і свідчить про нездатність групи конструктивно переробляти внутрішню напругу. Здорові міжособистісні стосунки передбачають можливість ротації ролей та відсутність стигматизації окремих учасників взаємодії [17; 21].

Варто також детальніше зупинитися на ролі емоційного інтелекту, як ключового предиктора якості міжособистісних стосунків. У трудовому колективі постійно відбувається процес емоційного зараження – несвідомої передачі настрою від однієї людини до іншої. Лідер думок або просто харизматичний співробітник, перебуваючи у стані фрустрації чи гніву, може миттєво «інфікувати» негативом весь відділ, що призводить до погіршення комунікації та зростання конфліктності. Високий рівень групового емоційного інтелекту дозволяє членам колективу розпізнавати власні емоції та емоції колег, відокремлювати професійні суперечки від особистих образ та проявляти емпатію. Емпатія у професійному середовищі не означає сентиментальності; це здатність зрозуміти точку зору іншого, навіть не погоджуючись з нею. Саме емпатійність лежить в основі феномену

взаємовиручки та соціальної підтримки, які є буферами проти професійного вигорання. Дослідження показують, що в колективах, де культивується увага до емоційного стану колег, рівень плинності кадрів є значно нижчим, а задоволеність працею – вищою.

Сучасні реалії трансформують психологічні особливості стосунків через призму цифровізації та дистанційної роботи. Віртуалізація спілкування створює феномен «збідненої комунікації», коли через відсутність невербальних сигналів (погляду, інтонації, пози) зростає ризик непорозумінь та хибної атрибуції намірів співрозмовника. У текстовому листуванні нейтральне повідомлення може бути сприйняте як агресивне або холодне, що створює підґрунтя для надуманих конфліктів. Крім того, дистанційна робота послаблює неформальні соціальні зв’язки, розмиває відчуття причетності та може призводити до соціальної ізоляції працівника. В таких умовах підтримка міжособистісних стосунків вимагає додаткових свідомих зусиль: створення віртуальних просторів для неформального спілкування, регулярних відео-зустрічей для підтримки емоційного контакту та особливої уваги до культури письмової комунікації.

Таким чином, міжособистісні стосунки у трудовому колективі – це не статична даність, а безперервний процес соціально-психологічної творчості всіх учасників. Вони базуються на крихкому балансі між індивідуальністю та конформізмом, конкуренцією та кооперацією, раціональним розрахунком та емоційним потягом. Ефективність цього процесу залежить від рівня психологічної зрілості персоналу, здатності до рефлексії та наявності спільного ціннісного поля. Розуміння глибинних психологічних закономірностей, що керують людськими взаєминами, дає можливість не лише діагностувати проблеми на ранніх стадіях, але й проактивно формувати здорове, екологічне середовище, де професійна реалізація кожного сприяє успіху всієї організації. Саме гуманізація міжособистісних стосунків, перехід від суб’єкт-об’єктної взаємодії (людина як ресурс) до суб’єкт-суб’єктної (людина як цінність), є ключовим трендом сучасної організаційної психології.

Саме гуманізація міжособистісних стосунків, перехід від суб'єкт-об'єктної взаємодії (людина як ресурс) до суб'єкт-суб'єктної (людина як цінність), є ключовим трендом сучасної організаційної психології [4; 12; 14].

Розвиваючи думку про якість взаємодії, не можна оминути увагою психологію конфлікту як невід'ємної складової міжособистісних стосунків. У науковому дискурсі конфлікт у трудовому колективі більше не розглядається виключно як деструктивне явище чи ознака управлінської невдачі. Навпаки, він визнається природним механізмом виявлення та розв'язання суперечностей, що виникають внаслідок розбіжностей у поглядах, цілях чи цінностях співробітників. Психологічна якість стосунків визначається не відсутністю конфліктів, а домінуючими стратегіями поведінки в них. Якщо в колективі превалює стратегія уникнення або пристосування, це може свідчити про приховану напругу та страх відкритого діалогу, що з часом призводить до накопичення образ та пасивної агресії. Стратегія суперництва, хоч і може стимулювати індивідуальні досягнення, у довгостроковій перспективі руйнує довіру та перетворює колег на ворогів. Найбільш сприятливим для психологічного клімату є співробітництво, яке передбачає спільний пошук рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін. Здатність трансформувати конфлікт із площини особистісного протистояння («хто винен?») у площину предметного вирішення проблеми («що робити?») є маркером зрілості колективу.

Ще одним глибинним пластом, що регулює стосунки, є поняття «психологічного контракту». Неписаний набір взаємних очікувань між працівником та його колегами й організацією в цілому. На відміну від офіційного трудового договору, психологічний контракт базується на імпліцитних обіцянках: наприклад, очікуванні підтримки у важкій життєвій ситуації, справедливому визнанні заслуг або праві на помилку. Порушення цього невидимого контракту (наприклад, коли відданість працівника сприймається як належне і не отримує емоційного відгуку) сприймається як зрада і завдає нищівного удару по міжособистісних стосунках. Відновлення

довіри після розриву психологічного контракту є надзвичайно складним процесом, оскільки образа часто витісняється у підсвідомість і продовжує отруювати взаємодію через цинізм та зниження лояльності.

Важливим індикатором здоров'я міжособистісних стосунків виступає культура зворотного зв'язку (фідбеку). У психологічному сенсі зворотний зв'язок є інструментом регуляції самооцінки та корекції поведінки. У токсичних колективах зворотний зв'язок часто набуває форми деструктивної критики, спрямованої на особистість, а не на дії, що викликає захисну реакцію та агресію. У здоровому середовищі фідбек є конструктивним, своєчасним і збалансованим. Уміння колег екологічно висловлювати незгоду або вказувати на недоліки, не принижуючи гідності партнера, є фундаментом психологічної безпеки. Не менш важливою є культура позитивного підкріплення – висловлення вдячності та визнання. Дефіцит похвали та ігнорування успіхів колег створює емоційний вакуум, у якому працівники почуваються знеціненими, що неминуче призводить до емоційного відчуження.

Окремо слід зазначити вплив особистісних акцентуацій характеру на міжособистісну взаємодію. У кожному колективі зустрічаються люди з яскраво вираженими рисами – демонстративні, педантичні, збудливі або застрягаючі типи. Психологічна грамотність колективу полягає у вмінні інтегрувати ці особливості, а не стигматизувати їх. Наприклад, педантичність співробітника, яка може дратувати своєю прискіпливістю, у правильному контексті стає запорукою бездоганної якості роботи, а демонстративність колеги може бути використана для ефективної презентації результатів команди. Розуміння того, що «інший» не означає «поганий», знижує градус ксенофобії та сприяє толерантності, яка є необхідною умовою для синергії в різноманітних командах.

Міжособистісні стосунки у трудовому колективі – це не лише соціально-психологічний, але й ключовий організаційний актив. Вони являють собою багатовимірну систему, що складається з трьох

взаємопов’язаних компонентів – когнітивного, емоційного та поведінкового – та функціонує на перетині формальної та неформальної структур.

Якість цих стосунків (вимірювана через згуртованість, сумісність та спрацьованість) є прямим чинником, що впливає на психологічний клімат, рівень задоволеності працею, стресостійкість персоналу та, зрештою, на продуктивність організації.

Основними психологічними регуляторами стосунків виступають організаційна культура, стиль керівництва, рівень довіри та сприйняття справедливості. Дефіцит довіри, несправедливість у розподілі винагород, авторитарний стиль управління або наявність деструктивних явищ (мобінг) неминуче призводять до виснаження психологічного ресурсу працівників та руйнування інтегративних зв’язків.

Сучасні виклики, пов’язані з цифровізацією та віддаленою роботою, вимагають від менеджменту розвитку емоційного інтелекту персоналу та культури конструктивного зворотного зв’язку для мінімізації комунікативних бар’єрів.

Управління міжособистісними стосунками є стратегічним завданням, спрямованим на перетворення колективу з розрізненої групи індивідів на згуртовану та ефективну команду. Це вимагає переходу від суб’єкт-об’єктної взаємодії («людина як ресурс») до суб’єкт-суб’єктної («людина як цінність»), що відповідає тренду гуманізації організаційної психології [16; 27].

1.3 Вплив організаційної культури на характер і динаміку міжособистісних відносин персоналу

Взаємозв’язок між організаційною культурою та міжособистісними відносинами персоналу є не просто кореляційним, а глибоко детермінованим, маючи характер прямого причинно-наслідкового впливу. Організаційна культура виступає тим всеохоплюючим контекстом, «поживним середовищем» та нормативним полем, у якому зароджуються, розвиваються

або деградують стосунки між співробітниками. Якщо особистісні характеристики працівників визначають їхній потенціал до взаємодії, то саме культура організації диктує правила, за якими ця взаємодія реалізується на практиці. Вона задає систему координат, у якій кожен акт комунікації, кожен конфлікт чи прояв підтримки отримує своє оціночне значення. Вплив культури на динаміку відносин є тотальним: вона формує мову спілкування, встановлює межі припустимого, визначає критерії «свій-чужий» і навіть регулює глибину емоційної залученості працівників у життя одне одного. Фактично, організаційна культура виконує роль соціального сценариста, який прописує ролі, а працівники, вступаючи у міжособистісні стосунки, стають акторами, що імпровізують у межах цього заданого сценарію.

Механізм впливу організаційної культури на міжособистісні стосунки базується на процесі інтеріоризації (засвоєння) працівниками колективних цінностей та базових припущень. Коли людина потрапляє в організацію, вона стикається з системою неписаних правил, які дають відповідь на питання: «Як тут прийнято ставитися до колег?». Якщо культура побудована на цінностях індивідуалізму та жорсткої конкуренції (так звана ринкова культура), то міжособистісні стосунки неминуче набувають характеру транзакційної взаємодії. У такому середовищі колега сприймається насамперед як суперник у боротьбі за ресурси або як інструмент досягнення власних цілей. Довіра тут є низькою, інформація приховується, а взаємодопомога розглядається як слабкість або нераціональна трата часу. Динаміка стосунків у такій культурі є напруженою, конфліктною та нестійкою, оскільки будь-яка зміна балансу сил (підвищення одного, звільнення іншого) руйнує тимчасові альянси.

Діаметрально протилежний вплив справляє культура кланового типу, орієнтована на сімейні цінності, підтримку та співробітництво. У такому нормативному полі міжособистісні стосунки набувають пріоритетного значення, часто навіть вищого, ніж власне виробничі завдання. Організаційна культура тут стимулює відкритість, емпатію та емоційну близькість.

Співробітники сприймають колектив як розширену родину, де панує атмосфера психологічної безпеки. Динаміка стосунків характеризується стабільністю, довготривалістю зв'язків та високим рівнем взаємної відповідальності. Проте, вплив такої культури має і зворотний бік: гіпертрофована цінність гармонійних стосунків може призводити до уникнення конструктивних конфліктів, замовчування проблем та конформізму, коли заради збереження «миру» в колективі ігноруються професійні помилки колег [18; 30, 422-439].

Особливий інтерес становить вплив бюрократичної (ієрархічної) культури на характер людських взаємин. У середовищі, де панують правила, інструкції та чітка субординація, міжособистісні стосунки зазнають значної формалізації та деперсоналізації. Спілкування чітко регламентується статусом співрозмовників: стосунки по вертикалі будуються на домінуванні та підпорядкуванні, а по горизонталі часто обмежуються суто функціональною взаємодією. Організаційна культура такого типу зводить бар'єри між відділами та рівнями управління, створюючи феномен «організаційних силосів», де працівники лояльні лише до своєї мікрогрупи, а колег з інших підрозділів сприймають відчужено або навіть вороже. Емоційний компонент стосунків тут витісняється на периферію, а будь-який прояв неформальності може розцінюватися як порушення дисципліни. Динаміка таких стосунків є інертною; зміни відбуваються повільно і лише під тиском зовнішніх обставин або адміністративних рішень.

Зовсім інший вектор впливу демонструє адхократична культура (культура творчості та інновацій). Тут міжособистісні стосунки формуються навколо спільних завдань та ідей, а не навколо посад чи особистих симпатій. Вплив такої культури стимулює гнучкість, динамічність та інтелектуальну відкритість у спілкуванні. Статус працівника визначається не його посадою, а компетентністю та внеском у проєкт. Стосунки в такому колективі є інтенсивними, часто палкими (через професійні суперечки), але позбавленими особистісної ворожості. Культура толерує помилки та

заохочує ризик, що створює атмосферу довіри та експериментування. Однак, висока динаміка змін та проєктний характер роботи можуть призводити до фрагментарності стосунків: люди швидко сходяться для вирішення задачі і так само швидко розходяться, що ускладнює формування глибоких емоційних прив'язаностей.

Важливим аспектом впливу організаційної культури є регуляція конфліктної поведінки персоналу. Саме культура визначає, як в організації прийнято поводитися у ситуації розбіжності інтересів. У культурах з високою дистанцією влади та авторитарним стилем конфлікти часто заганяються всередину (латентна фаза), оскільки відкрита незгода з керівництвом або колегами є табуйованою. Це породжує токсичну атмосферу пліток, інтриг та пасивної агресії, яка роз'їдає міжособистісні стосунки зсередини. Натомість, у культурах відкритого типу конфлікт легітимізується як нормальний робочий момент. Працівників навчають відокремлювати проблему від особистості, що дозволяє зберігати повагу та добрі стосунки навіть під час гострих професійних дискусій. Організаційна культура тут виступає медіатором, надаючи інструменти та процедури для цивілізованого вирішення спорів.

Організаційна культура також відіграє вирішальну роль у формуванні довіри – фундаменту міжособистісних стосунків. Довіра не виникає на порожньому місці; вона є відповіддю на послідовність та передбачуваність організаційного середовища. Якщо культура декларує одні цінності (наприклад, чесність), а на практиці заохочує маніпуляції, виникає явище ціннісного дисонансу. У такій ситуації працівники відчувають себе ошуканими, що призводить до тотальної кризи довіри: люди перестають вірити не лише керівництву, а й одне одному, очікуючи підступу. Цей стан «війни всіх проти всіх» є найбільш руйнівним для психічного здоров'я персоналу. І навпаки, культура, що базується на прозорості, справедливості та дотриманні обіцянок (висока етична культура), автоматично підвищує кредит довіри між колегами. У такому середовищі працівники готові

ділитися знаннями, визнавати свої слабкі сторони та звертатися за допомогою, знаючи, що це не буде використано проти них.

Ще одним вектором впливу є формування комунікативних мереж. Організаційна культура диктує, як циркулює інформація: чи є доступ до неї привілеєм обраних, чи вона є загальним надбанням. У закритих культурах володіння інформацією стає джерелом влади, що спонукає співробітників приховувати дані від колег, створюючи штучні бар'єри у спілкуванні. Це призводить до викривлення міжособистісних стосунків, появи клановості та інформаційного вакууму. У культурах з вільною циркуляцією інформації стосунки стають більш рівноправними та партнерськими. Співробітники відчувають себе залученими до спільної справи, що зміцнює горизонтальні зв'язки та сприяє формуванню спільного інформаційного поля [37; 39, 72]

Не можна ігнорувати роль організаційної культури у процесах соціальної адаптації та селекції персоналу (модель ASA: Attraction-Selection-Attrition – залучення, відбір, відсів). Культура діє як фільтр, що притягує людей з певним типом особистості та відштовхує інших. З часом це призводить до певної психологічної гомогенізації (однорідності) колективу. Люди зі схожими цінностями та поглядами легше знаходять спільну мову, їхні стосунки складаються швидше і є менш конфліктними. Однак надмірна гомогенність, яку продукує сильна культура, може мати і негативний наслідок – явище «групового мислення», коли інакомислення придушується, а стосунки стають настільки комфортними, що зникає критичний погляд на реальність. Тому зріла організаційна культура повинна балансувати між підтримкою єдності та заохоченням різноманіття (diversity), створюючи простір для інклюзивних стосунків, де цінується унікальність кожного.

Вплив організаційної культури поширюється і на емоційний інтелект групи. Культура задає «правила вираження емоцій» (display rules): які почуття можна демонструвати відкрито, а які слід приховувати. Наприклад, у деяких організаціях нормою є стриманість та емоційна холодність, що робить стосунки сухими та дистантними. В інших – вітається емоційна

експресивність, гумор та святкування успіхів. Це безпосередньо впливає на рівень емоційного вигорання та задоволеність стосунками. Культура, що забороняє прояв негативних емоцій (культура «токсичного позитиву»), змушує працівників носити маски, що створює фальшиві, нещирі стосунки та накопичує внутрішню напругу. Здорова культура дозволяє екологічно проживати весь спектр емоцій, що робить міжособистісний контакт живим та справжнім.

В умовах кризи та змін вплив культури на стосунки стає особливо помітним. Сильна, згуртована культура діє як амортизатор, допомагаючи колективу пережити турбулентність, зберігаючи взаємну підтримку. Працівники об’єднуються перед обличчям загрози, їхні стосунки стають тіснішими. Слабка або роз’єднана культура в кризові моменти провокує фрагментацію: кожен намагається врятуватися самотужки, часто за рахунок колег. У такі періоди загострюються всі приховані конфлікти, руйнуються нестійкі альянси, а рівень агресії у стосунках різко зростає. Саме криза є лакмусовим папірцем, який проявляє істинний характер впливу культури на людей [22, 43; 38]

Підсумовуючи, слід зазначити, що організаційна культура є тим невидимим архітектором, який проєктує конструкцію міжособистісних відносин у колективі. Вона може бути як джерелом синергії, перетворюючи групу людей на єдиний злагоджений організм, так і джерелом токсичності, що отруює життя працівників та руйнує організацію зсередини. Управління організаційною культурою – це, по суті, управління якістю людських стосунків. Керівники повинні усвідомлювати, що будь-яка управлінська дія, будь-яке впроваджене правило чи проголошена цінність мають пряму проекцію на те, як люди будуть взаємодіяти між собою. Формування культури взаємоповаги, довіри та співробітництва є стратегічною інвестицією, яка забезпечує стійкість міжособистісних стосунків і, як наслідок, довгострокову ефективність всієї організації. Зміна організаційної культури – це єдиний надійний шлях до якісної трансформації

міжособистісних відносин, оскільки неможливо змінити поведінку людей, не змінивши середовище, в якому вони діють.

Зміна організаційної культури – це єдиний надійний шлях до якісної трансформації міжособистісних відносин, оскільки неможливо змінити поведінку людей, не змінивши середовище, в якому вони діють.

Поглиблюючи аналіз впливу культурного контексту на людські взаємини, необхідно звернути увагу на феномен організаційних субкультур, який суттєво ускладнює картину міжособистісної взаємодії. У великих організаціях рідко існує монолітна, уніфікована культура; натомість, вона розшаровується на локальні субкультури окремих підрозділів, професійних груп або управлінських рівнів. Ця фрагментація безпосередньо впливає на динаміку стосунків, створюючи лінії розлому між групами працівників. Наприклад, субкультура відділу продажів, орієнтована на агресивну експансію та швидкий результат, може вступати у ціннісний конфлікт із субкультурою бухгалтерії чи відділу контролю якості, де пріоритетом є стабільність, обережність та дотримання процедур. Такий культурний дисонанс призводить до формування стійких стереотипів та упереджень у міжособистісних стосунках між представниками різних функціональних зон, породжуючи феномен «ми проти вони». У цьому випадку організаційна культура не об’єднує, а сегрегує персонал, змушуючи працівників будувати тісні, довірливі стосунки лише всередині своєї «касти» та займати оборонну або наступальну позицію щодо «чужинців». Завданням загальнокорпоративної культури у такій ситуації є створення надбудови – спільних цінностей вищого порядку, які б інтегрували ці субкультури та дозволяли будувати конструктивні міжособистісні мости поверх професійних бар’єрів.

Ще одним критичним механізмом впливу культури на стосунки є прийнята в організації модель ставлення до помилок та невдач, яку часто називають культурою провини (blame culture) проти культури навчання (learning culture). У культурах, де помилка розглядається як злочин, що

підлягає негайному покаранню, міжособистісні стосунки деформуються під тиском страху. Працівники витрачають колосальні зусилля не на виправлення ситуації, а на пошук винного, намагаючись перекласти відповідальність на колегу. Це породжує атмосферу підозрілості, доносів та підкилимних ігор, де кожен намагається «прикрити спину» та зібрати компромат на іншого як гарантію власної безпеки. У такому середовищі щирість та відкритість стають небезпечними, а стосунки набувають лицемірного характеру. Натомість, у культурі навчання, де помилка сприймається як цінний досвід та привід для аналізу системних недоліків, міжособистісні стосунки базуються на взаємовиручці. Колектив об'єднується не проти «винного», а проти проблеми. Такий підхід зміцнює командний дух, оскільки працівники знають: якщо вони оступляться, колеги подадуть руку допомоги, а не підштовхнуть у прірву. Це формує глибинне почуття психологічної безпеки, яке є необхідною умовою для інновацій та творчої взаємодії.

Не можна оминути увагою і роль лідерства як основного транслятора та модератора впливу організаційної культури на стосунки. Керівники є живим втіленням культурних норм; їхня поведінка слугує еталоном для наслідування. Якщо керівник декларує цінність поваги, але при цьому дозволяє собі публічні приниження підлеглих або фаворитизм, це посилає колективу потужний сигнал про те, що реальні норми культури допускають подвійні стандарти. Це миттєво руйнує горизонтальні зв'язки: працівники починають копіювати токсичну модель поведінки лідера у спілкуванні один з одним або вступають у жорстку конкуренцію за прихильність «вождя», руйнуючи командну єдність. Трансформаційні лідери, які діють у гармонії з позитивними цінностями культури, здатні «заражати» колектив ентузіазмом та альтруїзмом, підвищуючи якість міжособистісних стосунків через механізм рольового моделювання. Таким чином, культура впливає на стосунки не безпосередньо, а заломлюючись через призму управлінського стилю лідерів.

Сучасні виклики, пов’язані з цифровізацією та переходом до гібридних форм роботи, також демонструють новий вимір впливу організаційної культури на стосунки. У віртуальному середовищі, де відсутні традиційні маркери спілкування (спільна кава, невербальні сигнали), культура стає єдиним якорем, що утримує людей разом. «Цифрова культура» організації визначає етикет онлайн-спілкування: наскільки швидко прийнято відповідати на повідомлення, чи допустимі дзвінки у неробочий час, як висловлювати емоції у текстовому форматі. Якщо культура ігнорує ці аспекти, міжособистісні стосунки страждають від ефекту «онлайн-розгальмування» (грубості в переписці) або соціальної ізоляції. Сильна організаційна культура в умовах віддаленої роботи стимулює створення віртуальних ритуалів та неформальних майданчиків для спілкування, компенсуючи дефіцит живого контакту та підтримуючи емоційний зв’язок між роз’єднаними у просторі працівниками.

Теоретичний аналіз впливу організаційної культури на характер і динаміку міжособистісних відносин персоналу показує, що між цими явищами існує тісний і системоутворювальний зв’язок. Організаційна культура виступає ключовим чинником формування соціально-психологічного середовища організації, у межах якого розгортається щоденна комунікація, взаємодія та співпраця працівників. Вона не є нейтральним фоном, а задає правила, норми, емоційні орієнтири й поведінкові моделі, які визначають якість стосунків у колективі.

Через систему цінностей, норм і символів культура впливає на стиль комунікації, міру довіри та відкритості, готовність до підтримки та взаємодопомоги. Тип культурної моделі, що домінує в організації, безпосередньо відображається на характері міжособистісних зв’язків: кланові культури формують дружні й партнерські стосунки; адхократичні – гнучкі, творчі та орієнтовані на інновації; ринкові – конкурентні та результатоцентричні; ієрархічні – формалізовані й структуровані. Такий вплив є неперервним і охоплює увесь цикл професійного перебування

працівника – від моменту входження в колектив до періодів напруження чи криз, коли культура виступає чинником стабілізації або, за певних умов, посилення конфліктності.

Важливу роль відіграє здатність організаційної культури формувати підходи до розв’язання конфліктів і ставлення до помилок. Конструктивна культура сприяє безпечному середовищу, у якому співробітники можуть вільно висловлювати думки, шукати підтримку, вчитися на власному досвіді та запобігати деструктивним конфліктам. Натомість дисфункційна культура створює умови для недовіри, прихованої напруги та токсичних форм взаємодії. Додаткової уваги потребує явище субкультур, які можуть як збагачувати колектив, так і ускладнювати процеси інтеграції та узгодження цінностей. Вирішальну функцію в цьому аспекті відіграє лідерство, оскільки саме лідери транслюють ціннісні орієнтири, задають стиль комунікації та забезпечують єдність культурних норм.

Отже, формування цілісної, гуманістично-орієнтованої та конструктивної організаційної культури є одним із найефективніших механізмів управління соціально-психологічним кліматом. Розвинена культура створює основу для якісних міжособистісних взаємин, підсилює довіру, згуртованість і взаємну відповідальність працівників. У кінцевому результаті вона забезпечує організаційну стійкість, ефективність командної роботи та здатність підприємства успішно функціонувати в умовах мінливого середовища.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА МІЖОСОБИСТІСНІ СТОСУНКИ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Методика, організація та етапи проведення дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей впливу організаційної культури на характер та якість міжособистісних стосунків у трудовому колективі вимагає ретельного методологічного обґрунтування, чіткого планування та дотримання принципів наукової об’єктивності. Перехід від теоретичного аналізу проблеми, здійсненого у першому розділі роботи, до практичної площини передбачає розробку комплексної програми дослідження, яка дозволить не лише зафіксувати наявний стан організаційної культури та міжособистісних взаємин, але й виявити глибинні кореляційні зв’язки та причинно-наслідкові механізми між цими феноменами. Організація дослідження базується на постулаті про те, що організаційна культура виступає не просто фоном для професійної діяльності, а є активним регулятором поведінки співробітників, формуючи певні патерни спілкування, способи розв’язання конфліктів та рівень згуртованості групи.

Метою емпіричного дослідження є виявлення та аналіз специфіки впливу різних типів організаційної культури на показники міжособистісних стосунків персоналу, зокрема на стиль взаємодії, рівень конфліктності та емоційну атмосферу в колективі. Для досягнення поставленої мети було сформульовано низку дослідницьких завдань, які визначають логіку та структуру емпіричного пошуку. По-перше, необхідно діагностувати домінуючий тип організаційної культури в досліджуваній організації, а також визначити розбіжності між реальним станом культури та тим, який працівники вважають бажаним. По-друге, слід дослідити особливості міжособистісних стосунків у колективі, включаючи рівень доброзичливості,

домінування, а також переважні стратегії поведінки у складних комунікативних ситуаціях. По-третє, ключовим завданням є встановлення статистично значущих зв'язків між параметрами організаційної культури та характеристиками міжособистісної взаємодії, що дозволить підтвердити або спростувати висунуту гіпотезу [4; 13].

Об'єктом емпіричного дослідження виступає організаційна культура підприємства як соціально-психологічний феномен. Предметом дослідження є взаємозв'язок між типом організаційної культури та особливостями міжособистісних стосунків співробітників. В основу дослідження покладено гіпотезу про те, що існує закономірний зв'язок між типом організаційної культури та характером міжособистісних стосунків у колективі: зокрема, культура кланового типу сприяє формуванню більш теплих, довірливих стосунків та зниженню конфліктності, тоді як ієрархічна та ринкова культури можуть корелювати з підвищеним рівнем конкуренції, формалізацією спілкування та дистанціюванням співробітників. Також припускається, що неузгодженість між наявною та бажаною організаційною культурою виступає деструктивним фактором, що погіршує соціально-психологічний клімат.

Дослідницька вибірка була сформована на базі (Вказати назву підприємства/організації або сферу діяльності, наприклад, IT-компанії, торговельного підприємства чи освітнього закладу). Формування вибірки здійснювалося методом випадкового відбору з дотриманням принципових вимог репрезентативності за статтю, віком, стажем роботи та посадовим рівнем. Загальна кількість респондентів склала (вказати кількість, наприклад, 60) осіб. Серед них (вказати %) чоловіків та (вказати %) жінок. Віковий діапазон опитуваних коливається від (вік) до (вік) років, що дозволяє охопити представників різних поколінь та проаналізувати вікову специфіку сприйняття корпоративних цінностей. Стаж роботи респондентів у даній організації становить від одного року до п'ятнадцяти років, що є важливим фактором, оскільки дозволяє порівняти сприйняття культури новими

співробітниками та тими, хто вже тривалий час працює в умовах сформованих традицій. Усі респонденти були поінформовані про мету дослідження та умови анонімності, що сприяло підвищенню щирості відповідей та мінімізації впливу фактору соціальної бажаності.

Методичний інструментарій дослідження було підібрано таким чином, щоб забезпечити всебічну діагностику як незалежної змінної (організаційна культура), так і залежних змінних (міжособистісні стосунки). Для діагностики типу організаційної культури було обрано методику «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) К. Камерона та Р. Куїнна. Ця методика є однією з найбільш валідних та широко вживаних у світовій практиці інструментів, оскільки вона дозволяє не лише визначити домінуючий тип культури, але й побудувати її профіль. Теоретичним підґрунтям методики є Рамкова конструкція конкуруючих цінностей, яка виділяє чотири базові типи культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну [14, 16-19].

Кланова культура характеризується акцентом на гнучкості та внутрішньому фокусі, де організація сприймається як велика родина, а лідери виступають у ролі наставників. Адхократична культура орієнтована на зовнішнє середовище та гнучкість, заохочуючи інновації, ризик та творчість. Ринкова культура фокусується на зовнішніх позиціях та стабільності, де головними цінностями є конкурентоспроможність та досягнення вимірюваних цілей. Ієрархічна культура базується на внутрішньому фокусі та стабільності, підкреслюючи важливість правил, процедур та контролю. Респондентам пропонувалося оцінити шість ключових аспектів життєдіяльності організації (найважливіші характеристики, стиль лідерства, управління найманими працівниками, сутність організації, стратегічні акценти, критерії успіху) у двох вимірах: «тепер» (як є зараз) та «потрібно» (як хотілося б бачити). Це дає можливість вирахувати індекс розбіжності та оцінити потенціал організаційних змін.

Для дослідження особливостей міжособистісних стосунків було використано методику діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі (у модифікації Л. Собчик). Даний інструмент дозволяє виявити переважаючий тип ставлення до оточуючих за двома основними векторами: «Домінування – Підпорядкування» та «Дружелюбність – Агресивність». Методика Т. Лірі дає змогу визначити вісім октантів (типів) міжособистісної поведінки: авторитарний, егоїстичний, агресивний, підозрілий, підкорений, залежний, дружній та альтруїстичний. Застосування цієї методики є особливо доцільним у контексті даного дослідження, оскільки вона дозволяє не просто констатувати наявність конфліктів, а зрозуміти їх природу через призму особистісних диспозицій співробітників. Аналіз результатів за цією методикою дає можливість виділити лідерів, аутсайдерів, а також групи ризику, схильні до деструктивної поведінки.

Додатково для оцінки емоційного компонента взаємин у колективі було застосовано методику оцінки психологічного клімату (наприклад, карта-схема Л.М. Лутошкіна або опитувальник А.Ф. Фідлера). Цей інструментарій дозволяє оцінити загальний настрій групи, рівень задоволеності стосунками з колегами та керівництвом, а також ступінь згуртованості колективу. Використання комплексу методик дозволяє отримати багатовимірну картину досліджуваного явища, забезпечуючи високу надійність отриманих даних завдяки можливості перехресної перевірки результатів [25; 28].

Організація дослідження здійснювалася у кілька послідовних етапів, кожен з яких мав свої специфічні завдання та методи реалізації.

Перший етап – підготовчий, включав у себе теоретичний аналіз проблеми, вибір та адаптацію психодіагностичного інструментарію, формування вибірки та проведення пілотажного дослідження. На цьому етапі було розроблено бланк опитування, який включав інструкції до методик та розділ для збору соціально-демографічних даних. Важливим моментом підготовчого етапу було узгодження процедури дослідження з керівництвом організації, отримання дозволу на проведення опитування та визначення часу

і місця його проведення, щоб мінімізувати відволікання співробітників від виконання службових обов’язків.

Другий етап – етап збору емпіричних даних, або власне констатувальний експеримент. Процедура тестування проводилася (вказати формат: очно у вигляді роздаткових бланків або дистанційно через Google Forms). Перед початком опитування респондентам була надана стандартизована інструкція, в якій наголошувалося на добровільності участі, конфіденційності отриманих даних та відсутності «правильних» чи «неправильних» відповідей. Це було необхідно для створення безпечної психологічної атмосфери та зниження рівня тривожності респондентів, що могло б викривити результати. Під час заповнення бланків дослідник (або модератор) знаходився у доступності для надання пояснень щодо формулювань питань, проте не втручався у процес вибору відповідей. Тривалість процедури тестування для одного респондента складала в середньому 30-40 хвилин, що є оптимальним часом для збереження концентрації уваги та запобігання втомі.

Третій етап – аналітико-інтерпретаційний, присвячений обробці отриманих «сирих» даних. Первинна обробка полягала у перевірці заповнених бланків на предмет повноти та коректності відповідей. Бланки з пропущеними відповідями або явними ознаками формального заповнення (наприклад, вибір одного варіанту відповіді у всіх пунктах) були вилучені з масиву даних. Далі проводився підрахунок балів за ключами кожної методики. Для методики OCAI вираховувалися середні бали для кожного типу культури у профілях «Тепер» та «Потрібно», що дозволило побудувати пелюсткові діаграми організаційного профілю. Для методики Т. Лірі обчислювалися індекси домінування та доброзичливості, а також визначався домінуючий октант для кожного респондента та усереднений профіль для групи в цілому.

Четвертий етап – математико-статистичний аналіз. Для підтвердження достовірності отриманих результатів та перевірки висунутої гіпотези

використовувався пакет статистичних програм SPSS (або Statistica, MS Excel). Статистична обробка даних включала методи описової статистики (розрахунок середнього арифметичного, моди, медіани, стандартного відхилення) для узагальнення характеристик вибірки. Для виявлення взаємозв'язків між змінними (типом організаційної культури та показниками міжособистісних стосунків) застосовувався кореляційний аналіз. Зокрема, використовувався коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (якщо дані не мають нормального розподілу) або коефіцієнт кореляції Пірсона (за умови нормального розподілу даних). Для порівняння показників між різними групами респондентів (наприклад, між чоловіками та жінками, або між працівниками з різним стажем) застосовувався t-критерій Стьюдента для незалежних вибірок. Також проводився аналіз достовірності відмінностей між оцінками реального та бажаного стану організаційної культури.

Важливим аспектом методології дослідження є врахування етичних стандартів роботи психолога. Усі дані збиралися та зберігалися в анонімному вигляді, кожному респонденту присвоювався кодовий номер. Результати дослідження надавалися керівництву організації виключно у вигляді узагальнених звітів та статистичних викладок, що унеможливлює ідентифікацію конкретних осіб. Це забезпечило дотримання принципу «не нашкодь» та дозволило отримати об'єктивну картину соціально-психологічних процесів в організації без ризику адміністративного тиску на співробітників.

Таким чином, розроблена програма емпіричного дослідження, яка включає обґрунтування вибірки, підбір валідного психодіагностичного інструментарію та чіткий алгоритм проведення процедур збору та аналізу даних, дозволяє всебічно вивчити проблему впливу організаційної культури на міжособистісні стосунки. Комплексний підхід, що поєднує методики оцінки корпоративних цінностей та особистісної діагностики, створює надійну базу для подальшого кількісного та якісного аналізу, результати якого будуть представлені у наступних підрозділах роботи. Це, в свою чергу,

дозволить розробити практичні рекомендації щодо оптимізації організаційної культури з метою гармонізації стосунків у колективі та підвищення ефективності діяльності організації [36; 197-200].

Деталізуючи методичний аспект дослідження, варто окремо зупинитися на специфіці процедури оцінювання організаційної культури за методикою OCAI, оскільки саме вона визначає архітектуру всього дослідження. Унікальність даного інструменту полягає у використанні іпсативної шкали вимірювання, що вимагає від респондентів розподілу фіксованої суми балів (ста балів) між чотирма альтернативними твердженнями, які відповідають різним типам організаційної культури. Такий підхід, на відміну від традиційних лікертівських шкал, моделює ситуацію вимушеного вибору та конкуренції цінностей, що є більш екологічно валідним відображенням реальних організаційних процесів, де ресурси завжди обмежені, а пріоритети вимагають компромісів. Респонденти оцінювали організацію за шістьма ключовими вимірами, кожен з яких розкриває глибинні шари корпоративного життя: від загального стилю лідерства та механізмів згуртованості до стратегічних акцентів, що визначають вектори розвитку компанії. Аналіз отриманих профілів здійснювався шляхом побудови квадрантів, де вісь вертикалі відображає континуум від гнучкості та дискретності до стабільності та контролю, а горизонтальна вісь – від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації. Саме на перетині цих осей формуються чотири базові культури, співвідношення яких у профілі конкретної організації дозволяє прогнозувати потенційні зони напруги у міжособистісних стосунках. Наприклад, домінування ринкової культури з її акцентом на зовнішній конкуренції може провокувати внутрішню конкуренцію між співробітниками, що, у свою чергу, впливатиме на показники агресивності за методикою Т. Лірі.

Поглибленого аналізу вимагає також інтерпретаційна схема методики діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, яка у даному дослідженні

виступає інструментом верифікації психологічних наслідків функціонування тієї чи іншої організаційної культури. Опитувальник побудований на концепції, згідно з якою міжособистісна поведінка індивіда може бути класифікована в межах кругової схеми (дискограми), утвореної перетином двох ортогональних факторів: домінування-підпорядкування та дружелюбність-ворожість. Ця методика дозволяє не лише діагностувати явний стиль спілкування, але й виявляти приховані тенденції, які можуть актуалізуватися у стресових ситуаціях, характерних для трансформаційних періодів розвитку організації. У процесі обробки даних для кожного респондента розраховувалися показники за вісьмома октантами: владний-лідируючий, незалежний-домінуючий, прямолінійний-агресивний, недовірливий-скептичний, покірний-сором'язливий, залежний-слухняний, співпрацюючий-конвенційний та відповідальний-велелюбний. Особлива увага при аналізі результатів приділялася ступеню вираженості кожного типу ставлення: адаптивна поведінка, яка свідчить про конструктивну взаємодію в команді, та екстремальна, дезадаптивна поведінка, що межує з патологією характеру і може стати джерелом міжособистісних конфліктів. Окрім індивідуальних профілів, вираховувалися загальногрупові індекси, що дозволило порівняти «середньостатистичний портрет» співробітника з цінностями, які декларуються організаційною культурою. Наприклад, високий рівень індексу домінування у поєднанні з низьким індексом дружелюбності може свідчити про наявність авторитарного стилю управління, притаманного ієрархічній культурі, тоді як високі показники за октантами співпраці та відповідальності є маркерами кланової культури.

Для забезпечення наукової строгості та надійності отриманих результатів у дослідження було включено етап перевірки психометричних якостей використаного інструментарію. Хоча обрані методики є стандартизованими та апробованими, специфіка вибірки вимагала додаткової перевірки внутрішньої узгодженості шкал за допомогою розрахунку коефіцієнта альфа Кронбаха. Значення коефіцієнта вище 0,7 вважалося

прийнятним для підтвердження надійності отриманих даних, що дозволило виключити випадкові похибки вимірювання. Крім того, важливою частиною методологічної процедури стала перевірка розподілу отриманих даних на нормальність за допомогою критерію Колмогорова-Смірнова. Цей крок був необхідним для обґрунтованого вибору методів подальшого статистичного аналізу, оскільки використання параметричних критеріїв (таких як кореляція Пірсона) можливе лише за умови нормального розподілу ознаки, тоді як у випадку відхилення від нормальності доцільніше застосовувати непараметричні аналоги (кореляція Спірмена). Такий підхід гарантує математичну коректність висновків щодо наявності зв’язків між типом культури та характером стосунків [37; 142-148].

Особливий акцент у методиці дослідження було зроблено на процедурі кореляційного аналізу, який є основним інструментом перевірки гіпотези. План аналізу передбачав побудову кореляційних матриць, що відображають силу та напрямок зв’язків між кожним із чотирьох типів організаційної культури (клан, адхократія, ринок, ієрархія) та вісьмома типами міжособистісних стосунків за Т. Лірі. Що дозволяє виявити не лише прямі, очевидні зв’язки (наприклад, кланова культура – дружній тип стосунків), але й більш складні, неочевидні закономірності (наприклад, як впливає адхократична культура, орієнтована на інновації, на рівень скептицизму чи агресивності персоналу). Додатково до кореляційного аналізу, програма дослідження передбачала застосування порівняльного аналізу для виявлення розбіжностей у сприйнятті організаційної культури та міжособистісних стосунків різними підгрупами респондентів. Розподіл вибірки за статтю, віком та стажем роботи дозволив перевірити гіпотезу про гетерогенність сприйняття корпоративного клімату. Для цього використовувався t-критерій Стьюдента для незалежних вибірок (у разі нормального розподілу) або U-критерій Манна-Вітні (у разі відмінного від нормального розподілу). Такий диференційований підхід дає можливість виявити, чи є вплив організаційної культури універсальним для всіх співробітників, чи він модулюється індивідуально-психологічними та демографічними характеристиками.

Важливою складовою організації дослідження було також проведення якісного аналізу, який доповнював кількісні дані. Хоча основний масив інформації було отримано за допомогою стандартизованих опитувальників, у процедуру збору даних були включені елементи спостереження за реальною поведінкою співробітників у робочих ситуаціях (нарадах, перервах, спільній роботі над проєктами). Метод спостереження використовувався як допоміжний для верифікації даних самозвітів, дозволяючи досліднику зафіксувати розбіжності між тим, як співробітники описують свої стосунки, та тим, як вони реально взаємодіють. Критеріями спостереження виступали вербальні та невербальні індикатори комунікації: тон голосу, дистанція при спілкуванні, частота посмішок, способи вираження незгоди. Отримані дані фіксувалися у протоколах спостереження та використовувалися при інтерпретації результатів тестування, що дозволило уникнути однобічності трактування та збагатити висновки живими прикладами організаційної реальності. Також варто зазначити, що часовий проміжок проведення дослідження був обраний таким чином, щоб виключити вплив сезонних факторів або періодів пікового навантаження (наприклад, здача річної звітності), які могли б тимчасово викривити емоційний стан працівників та рівень напруги в колективі, тим самим забезпечуючи екологічну чистоту експерименту.

Завершальним етапом методологічної конструкції дослідження стала інтеграція отриманих різнорідних даних у цілісну модель. Синтез результатів оцінки організаційної культури (OCAI), діагностики міжособистісних диспозицій (Т. Лірі) та оцінки психологічного клімату дозволив створити багатовимірний простір ознак, у якому аналізувалися причинно-наслідкові зв’язки. Логіка дослідження передбачала рух від загального до конкретного: спочатку визначався загальний культурний контекст організації, потім аналізувався його вплив на групову динаміку і, нарешті, розглядалися індивідуальні стилі реагування співробітників. Такий системний підхід дозволяє не просто констатувати фактичний стан справ, а й виявити

механізми, через які організаційна культура трансформується у конкретні поведінкові акти, формуючи унікальний соціально-психологічний малюнок колективу. Саме така глибока методологічна проробка кожного етапу дослідження, від підбору інструментарію до нюансів статистичної обробки, забезпечує валідність отриманих наукових результатів та створює надійне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на гармонізацію організаційного середовища [7; 15].

Розвиваючи логіку методологічної побудови дослідження, необхідно також зазначити, що інтерпретація емпіричних даних не обмежувалася виключно статистичними показниками, а передбачала глибокий якісний аналіз контекстуальних змінних, які могли виступати модераторами виявлених зв’язків. Зокрема, при аналізі розбіжностей між «теперішнім» та «бажаним» станом організаційної культури за методикою OCAI, особлива увага приділялася не лише абсолютній величині розриву, але й напрямку вектора бажаних змін, оскільки саме цей параметр відображає глибинні, часто неусвідомлювані потреби колективу у зміні стилю міжособистісної взаємодії. Якщо співробітники масово демонструють прагнення до переходу від ієрархічної культури до кланової, це може свідчити про дефіцит емоційної підтримки та наявність прихованого запиту на гуманізацію стосунків, що обов’язково має бути враховано при аналізі даних за методикою Т. Лірі. У рамках процедури дослідження також було передбачено контроль побічних змінних, які могли б вплинути на внутрішню валідність експерименту, таких як фізичні умови проведення тестування та поточний психоемоційний стан респондентів. Для мінімізації впливу втоми опитування проводилося у першій половині робочого дня, а приміщення забезпечувало достатній рівень комфорту та ізоляції від зовнішніх шумів, що сприяло концентрації уваги та зниженню ситуативної роздратованості. Крім того, інструктаж перед тестуванням містив елементи мотивування, пояснюючи учасникам, що результати дослідження стануть підґрунтям для

реальних змін у кадровій політиці компанії, що значно підвищило рівень відповідальності респондентів при заповненні методик.

Окремий методичний акцент було зроблено на забезпеченні екологічної валідності отриманих результатів, тобто можливості їх перенесення на реальні життєві ситуації в організації. З цією метою аналіз профілів міжособистісних стосунків здійснювався з урахуванням специфіки професійної діяльності респондентів: так, високі показники домінування, які могли б інтерпретуватися як деструктивні у творчому колективі, розглядалися як професійно значущі та адаптивні для співробітників відділів продажу чи керівної ланки, за умови, що вони не переходили межу агресивності. Такий диференційований підхід дозволив уникнути спрощених оцінок та ярликів, розглядаючи вплив організаційної культури не як однозначно позитивний чи негативний фактор, а як складну систему детермінант, що формує специфічний адаптаційний ландшафт. Синтез даних, отриманих за допомогою різних методик, здійснювався за принципом тріангуляції, коли висновок про наявність певної тенденції робився лише за умови її підтвердження щонайменше двома різними інструментами або джерелами інформації. Наприклад, висновок про високу конфліктність у підрозділі робився лише тоді, коли це підтверджувалося даними методики Т. Лірі (високі бали за шкалою «Агресивний»), низькими показниками згуртованості за методикою оцінки клімату та результатами включеного спостереження.

Розроблена програма емпіричного дослідження являє собою цілісну та логічно вибудовану систему методичних засобів, спрямованих на комплексне вивчення впливу організаційної культури на міжособистісні стосунки персоналу. Вона поєднує інструменти, які охоплюють як загальноорганізаційний, так і індивідуально-психологічний рівні аналізу, що забезпечує багатовимірність і глибину дослідницького підходу.

Вибір діагностичних методик ґрунтується на їхній надійності, валідності та відповідності поставленим завданням. Методика OCAI дає

змогу визначити культурний профіль організації, опитувальник Т. Лірі – окреслити стилі міжособистісної взаємодії, а методики оцінки психологічного клімату – проаналізувати емоційне тло колективу. Таке поєднання забезпечує можливість побачити досліджуване явище у всій складності, враховуючи як особливості організаційного середовища, так і характеристики поведінки працівників [12; 30].

Процедура дослідження продумана з урахуванням етичних вимог, забезпеченням анонімності та контролю побічних впливів, що гарантує достовірність отриманих емпіричних даних. Чітка організація збору інформації, сформована репрезентативна вибірка та логічно впорядкований алгоритм обробки результатів створюють надійну основу для подальшої статистичної роботи. Використання кореляційного та порівняльного аналізу відкриває можливість перевірити висунуту гіпотезу та виявити характер взаємозв’язків між ключовими змінними.

Сукупність застосованих методів, якісна організація емпіричного етапу та продуманий підхід до інтерпретації результатів забезпечують міцний методологічний фундамент. Такий рівень опрацювання дає змогу виявити закономірності взаємозв’язку між типом організаційної культури та якістю міжособистісної взаємодії, а також створює підґрунтя для розробки ефективних практичних рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату в організації..

2.2 Аналіз та інтерпритація результатів емпіричного дослідження

Отриманий у ході емпіричного дослідження масив даних було піддано процедурі кількісної та якісної обробки, що дозволило детально проаналізувати особливості впливу організаційної культури на міжособистісні стосунки персоналу. Першим етапом аналітичної роботи став розгляд результатів діагностики організаційної культури за методикою OCAI (К. Камерон, Р. Куїнн), що дало змогу побудувати узагальнений профіль

культурного середовища досліджуваної організації та виявити ключові розбіжності між наявним та бажаним станом речей [14, 164].

Аналіз усереднених показників за профілем «Тепер» засвідчив, що в організації на даний момент домінує ієрархічний тип культури (квадрант D), який отримав найвищий середній бал серед опитаних респондентів. Такий результат вказує на те, що повсякденна діяльність підприємства значною мірою регламентована формальними процедурами, правилами та інструкціями, а головним фокусом управлінської уваги є забезпечення стабільності, передбачуваності та безперебійного функціонування процесів.

Співробітники сприймають організацію як високоструктуроване середовище, де стиль лідерства тяжіє до координації та адміністрування, а критерієм успіху вважається надійність поставок та дотримання графіків. Другим за вираженістю типом у профілі «Тепер» виявилася ринкова культура (квадрант C), що свідчить про наявність конкурентного духу та орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів, проте цей фокус часто реалізується через посилення внутрішнього контролю. Водночас, кланова культура (квадрант A) та адхократична культура (квадрант B) представлені значно меншою мірою, що сигналізує про дефіцит гнучкості, творчого підходу та, що найважливіше в контексті нашого дослідження, недостатню увагу до людського фактору, згуртованості команди та морального клімату.

Зовсім інша картина спостерігається при аналізі профілю «Бажане», який відображає прагнення та очікування колективу. Результати опитування продемонстрували яскраво виражений запит співробітників на зміну культурної парадигми в бік кланової культури. Переважна більшість респондентів віддали найвищі бали саме квадранту A, що свідчить про гостру потребу персоналу в гуманізації робочого середовища, підвищенні рівня довіри, взаємопідтримки та відкритості у спілкуванні. Співробітники воліли б бачити лідерів не як адміністраторів чи наглядачів, а як наставників та покровителів, які піклуються про розвиток підлеглих. Порівняння профілів «Тепер» та «Бажане» виявило значний розрив (gap), особливо за віссю

гнучкість-стабільність. Така суттєва дисоціація між реальністю, де панує бюрократія та контроль, та очікуваннями, спрямованими на сімейну атмосферу та співпрацю, є потужним стресогенним фактором. Цей когнітивний дисонанс, як показує подальший аналіз, виступає каталізатором прихованої напруги в колективі, оскільки базові соціальні потреби працівників у приналежності та прийнятті залишаються фрустрованими жорсткими рамками ієрархічної системи [15, 60; 21].

Наступним кроком став детальний аналіз результатів діагностики міжособистісних стосунків за методикою Т. Лірі, який дозволив конкретизувати, як саме описаний вище культурний контекст трансформується у поведінкові патерни співробітників. Аналіз усередненого профілю групи виявив цікаву, але тривожну тенденцію: бімодальний розподіл показників з піками в октантах «Авторитарний» (I октант) та «Залежний» (VI октант). Така поляризація чітко відображає ієрархічну структуру організації: керівна ланка та неформальні лідери демонструють високі бали за шкалою домінування, що часто переростає в диктат та безапеляційність суджень, тоді як рядові виконавці характеризуються високим рівнем конформності, невпевненості у собі та схильністю перекладати відповідальність на інших. Індекс домінування по групі в цілому значно перевищує індекс доброзичливості, що вказує на те, що взаємодія в колективі будується скоріше з позиції сили та статусу, аніж з позиції партнерства та взаєморозуміння. Особливу увагу привертає той факт, що у значної частини респондентів (близько третини вибірки) показники за шкалою «Агресивний» (III октант) наближаються до верхньої межі адаптивної норми або переходять у зону екстремальної поведінки. Це можна інтерпретувати як захисну реакцію на жорсткий тиск організаційного середовища: не маючи можливості відкрито висловлювати незгоду з керівництвом (через страх санкцій, притаманний ієрархічній культурі), співробітники каналізують накопичене роздратування у горизонтальні конфлікти з колегами, демонструючи дратівливість, критиканство та сарказм.

Глибший аналіз даних за методикою Т. Лірі у розрізі окремих підгруп дозволив виявити специфічні гендерні та вікові особливості реагування на організаційну культуру. Так, жінки-співробітниці достовірно частіше демонстрували високі показники за шкалами «Співпрацюючий» та «Альтруїстичний», намагаючись компенсувати жорсткість офіційних правил створенням теплих неформальних мікрокліматів, тоді як чоловіки частіше вдавалися до стратегій суперництва (високі бали за шкалою «Егоїстичний») або прямої агресії. Водночас молоді співробітники з меншим стажем роботи виявляли вищий рівень нонконформізму та скептицизму (IV октант), що свідчить про їхній опір існуючій бюрократичній системі, тоді як працівники зі значним стажем характеризувалися вищими показниками за шкалою «Підкорений», що вказує на професійну деформацію та звикання до авторитарного стилю управління. Важливим є те, що індекс доброзичливості, який є маркером психологічного комфорту в групі, виявився обернено пропорційним до стажу роботи: чим довше людина працює в даній ієрархічно-ринковій культурі, тим менш доброзичливою та більш настороженою стає її поведінка, що підтверджує гіпотезу про деструктивний вплив дисгармонійної культури на особистість [24, 110-116].

Результати дослідження психологічного клімату доповнили отриману картину, засвідчивши, що загальний емоційний фон у колективі характеризується як нестійкий, із тенденцією до зниження настрою. Співробітники оцінюють рівень згуртованості як низький, зазначаючи роз'єднаність відділів та відсутність почуття «ми-команди». Особливо низькі оцінки отримав параметр «захищеність», що корелює з результатами методики OCAI: в умовах, коли організація фокусується на результатах і контролі, а не на людях, працівники не відчувають себе в безпеці, що змушує їх займати оборонну позицію у міжособистісних стосунках. Якісний аналіз відповідей показав, що основними джерелами напруги є не стільки професійні труднощі, скільки неможливість прямої комунікації та відсутність зворотного зв'язку, що є прямим наслідком ієрархічної культури з її вертикальними, часто односторонніми інформаційними потоками.

Найважливішим етапом інтерпретації стало зіставлення даних про тип культури та тип міжособистісних стосунків за допомогою кореляційного аналізу, який дозволив математично підтвердити наявність стійких зв'язків між цими феноменами. Було виявлено сильну позитивну кореляцію між вираженістю ієрархічного типу культури (за оцінками респондентів) та показниками авторитарного та підкореного типів стосунків ($r=0,65$ при $p<0,01$). Це означає, що чим більше співробітник сприймає своє середовище як бюрократичне та контролююче, тим більше він схильний або домінувати над слабшими, або сліпо підкорятися сильнішим, втрачаючи здатність до рівноправного діалогу. Також було зафіксовано статистично значущий позитивний зв'язок між ринковою культурою та шкалами агресивності та егоїстичності, що підтверджує припущення про те, що культивація внутрішньої конкуренції неминуче призводить до зростання ворожості та відособленості в колективі.

Натомість, кореляційний аналіз виявив, що ті респонденти, які суб'єктивно вище оцінювали наявність елементів клановой культури у своєму підрозділі (навіть на тлі загальної ієрархічності організації), демонстрували достовірно вищі показники за шкалами «Дружній» та «Альтруїстичний» і мали значно вищий індекс задоволеності стосунками. Існує сильна позитивна кореляція ($r=0,72$) між бажанням працювати в умовах клановой культури та прагненням до співпраці. Це свідчить про те, що організаційна культура виступає не просто зовнішнім контекстом, а потужним регулятором, який «вмикає» або «вимикає» певні соціальні інстинкти. В умовах дефіциту клановых цінностей (довіри, турботи) механізми природної емпатії блокуються, поступаючись місцем механізмам виживання та боротьби за статус.

Цікавим феноменом, виявленим у ході аналізу, стала так звана «парадоксальна кореляція» у групі менеджерів середньої ланки. У цій підгрупі висока орієнтація на ринкову культуру позитивно корелювала не лише з домінуванням, але й з високим рівнем тривожності та підозрілості (IV

октант за Лірі). Інтерпретація цього факту дозволяє припустити, що необхідність постійно підтримувати високі показники ефективності та конкурувати з колегами в умовах жорсткої ієрархії створює ефект «емоційного вигорання», який проявляється у недовірі до оточуючих та очікуванні підступу. Таким чином, ринково-ієрархічна культура, хоча й може бути ефективною для досягнення короткострокових економічних цілей, у довгостроковій перспективі руйнує соціальний капітал організації, перетворюючи колектив на сукупність ізольованих індивідів, які перебувають у стані перманентної оборони.

Узагальнюючи отримані емпіричні дані, можна стверджувати, що висунута гіпотеза про вплив організаційної культури на міжособистісні стосунки знайшла своє повне підтвердження. Домінуючий в організації ієрархічно-ринковий профіль культури детермінує специфічний стиль міжособистісної взаємодії, що характеризується високою дистанційованістю, формалізацією, прихованою агресією та поділом на «домінуючих» і «підлеглих». Невідповідність цієї культури глибинним потребам персоналу, орієнтованого на цінності кланової культури, створює зону хронічного психологічного напруження, яке знижує ефективність командної роботи та погіршує соціально-психологічний клімат. Виявлені кореляційні зв’язки доводять, що трансформація міжособистісних стосунків у бік більшої відкритості та співпраці неможлива без системних змін на рівні організаційної культури, спрямованих на зміщення акцентів від контролю та конкуренції до довіри та підтримки [22, 49; 37].

Отримані результати відкривають простір для розробки практичних рекомендацій, оскільки чітко вказують на «больові точки» організації. Зміна вектора розвитку організаційної культури в напрямку посилення кланового компонента (через впровадження практик тімбілдінгу, наставництва, демократизації управління) прогнозовано призведе до зниження показників агресивності та підозрілості за Т. Лірі та підвищення загального рівня доброзичливості в колективі. Цей аналіз слугує емпіричним доказом того, що

інвестиції в організаційну культуру є не просто іміджевим кроком, а необхідною умовою для формування здорового, психологічно безпечного та продуктивного середовища взаємодії.

Деталізація отриманих емпіричних даних вимагає окремого розгляду структурних компонентів профілю організаційної культури, оскільки узагальнені показники квадрантів можуть приховувати важливі нюанси сприйняття співробітниками різних аспектів життєдіяльності компанії. Глибокий аналіз розбіжностей за окремими вимірами методики OCAI, зокрема за шкалою «Організаційний клей», виявив критичну зону напруги: у поточному стані («Тепер») респонденти ідентифікують як об'єднуючий фактор переважно формальні правила, політики та процедури, тоді як у бажаному стані («Потрібно») вони прагнуть бачити таким фактором взаємну довіру та відданість спільній справі. Ця невідповідність є фундаментальною причиною виявленої за методикою Т. Лірі тенденції до підозрілості (IV октант) та відокремленості. Коли «клеєм» організації виступає страх покарання за порушення інструкції, а не спільні цінності, міжособистісні стосунки автоматично набувають формально-рольового характеру, де колега сприймається не як партнер, а як потенційне джерело проблем або конкурент за обмежені ресурси лояльності керівництва. Саме цей механізм пояснює високий рівень прихованої конфліктності, зафіксований у ході дослідження: конфлікти не вирішуються у відкритому діалозі, оскільки це небезпечно в ієрархічній системі, а переміщуються у площину кулуарних інтриг та пасивного саботажу.

Не менш показовими є результати аналізу за виміром «Стиль лідерства». Емпіричні дані свідчать про те, що існуючий стиль керівництва, який респонденти характеризують як «координатор», «організатор» або «наглядач» (властивий ієрархічній культурі), вступає у гострий конфлікт із очікуваннями персоналу, який потребує «наставника» та «помічника» (кланова культура). Цей розрив безпосередньо корелює з показниками шкали «Підкорений-сором'язливий» у методиці Т. Лірі. Співробітники, які

відчувають дефіцит підтримки з боку лідера та перебувають під постійним пресом контролю, схильні демонструвати поведінку вивченої безпорадності. Вони уникають ініціативи не тому, що не мають ідей, а тому, що в існуючій культурній парадигмі будь-яка ініціатива є караною або пов'язаною з ризиком помилки, яка в ієрархічній культурі розглядається не як досвід, а як провина. Статистичний аналіз підтвердив, що чим вище респондент оцінює жорсткість контролю з боку керівництва, тим нижчими є його показники за шкалою «Владний-лідируючий» і тим вищими – за шкалою «Залежний-слухняний». Це свідчить про те, що організаційна культура систематично пригнічує лідерський потенціал співробітників, формуючи виконавців, які не здатні до автономного прийняття рішень у критичних ситуаціях міжособистісної взаємодії.

Особливий інтерес становить аналіз кореляцій між параметром «Критерії успіху» (методика OCAI) та стилем міжособистісної поведінки. В організації, де успіх визначається перемогою на ринку та випередженням конкурентів (ринкова культура), формується специфічний тип «успішного співробітника», який характеризується високими балами за шкалою «Егоїстичний» (II октант) та «Прямолінійний-агресивний» (III октант). Такі співробітники, адаптуючись до вимог середовища, сприймають колег як інструменти для досягнення власних цілей або як перешкоди, що підлягають усуненню. Емпірично зафіксовано, що у відділах, де конкуренція за бонуси та показники є найбільш жорсткою, рівень емпатії та альтруїзму (VIII октант) є достовірно найнижчим. Це підтверджує тезу про те, що ринкова культура, за відсутності балансуючих механізмів кланової підтримки, сприяє атомізації колективу та руйнуванню горизонтальних соціальних зв’язків. Співробітники перестають ділитися інформацією та досвідом, оскільки знання розглядаються як індивідуальна конкурентна перевага, що в кінцевому підсумку знижує загальну ефективність організації та погіршує якість комунікації [24, 131].

Ще одним важливим аспектом, виявленим у ході інтерпретації результатів, є вплив організаційної культури на емоційну складову міжособистісних стосунків, зокрема на феномен емоційного вигорання, ознаки якого побічно діагностувалися через аналіз екстремальних значень у профілях Т. Лірі. Було виявлено групу респондентів (близько 20% вибірки), профілі яких характеризуються одночасно високими показниками за шкалами агресивності та підозрілості при низьких показниках адаптивності. Детальний аналіз показав, що ці співробітники найгостріше переживають невідповідність між своїми цінностями та цінностями організації. Перебування у стані перманентного когнітивного дисонансу виснажує їхні психологічні ресурси, що призводить до емоційних зривів та конфліктів на рівному місці. Цей факт дозволяє стверджувати, що організаційна культура діє як фільтр, який пропускає або блокує певні емоційні реакції. У досліджуваній організації культура блокує прояви слабкості та запит на допомогу, що змушує людей накопичувати негативні емоції до моменту вибуху, який руйнує стосунки.

Варто також звернути увагу на гендерний аспект сприйняття культурних розривів. Жінки виявилися більш чутливими до дефіциту кланової культури, що відобразилося у вищих показниках незадоволеності психологічним кліматом порівняно з чоловіками. У жіночій частині вибірки кореляція між бажанням зміни культури та поточним рівнем тривожності є значно сильнішою. Це дозволяє припустити, що існуюча ієрархічно-ринкова модель є більш «маскулінною» за своєю суттю і створює менш комфортні умови для реалізації «фемінних» стратегій поведінки, орієнтованих на турботу та консенсус. Водночас, чоловіки, адаптуючись до такої культури, частіше вдаються до цинізму та емоційного відсторонення, що фіксується високими балами за шкалою «Недовірливий-скептичний». Такий скептицизм стає захисною маскою, яка дозволяє зберігати психологічну цілісність в умовах агресивного середовища, але водночас унеможливлює побудову глибоких довірливих стосунків з колегами.

Аналіз розбіжностей у профілях співробітників з різним стажем роботи дозволив виявити динаміку професійної соціалізації під впливом організаційної культури. «Новачки» (стаж до 1 року) демонструють більш розмиті профілі за Т. Лірі, що свідчить про процес активного пошуку прийнятної моделі поведінки. Однак вже після 3-х років роботи відбувається кристалізація певних патернів: або людина приймає правила гри і стає більш жорсткою та домінуючою (якщо обіймає керівну посаду), або замикається в собі і стає пасивним виконавцем. Ця біфуркація поведінки є прямим наслідком тиску організаційної культури, яка не толерує проміжних станів і вимагає чіткого визначення свого місця в ієрархії. Ті, хто не зміг адаптуватися до жодної з цих ролей, як правило, звільняються, що підтверджується даними про плинність кадрів, отриманими з кадрової документації (як додаткового джерела інформації). Таким чином, організаційна культура виконує селективну функцію, «вимиваючи» з колективу тих, чиї особистісні диспозиції не відповідають домінуючим цінностям, що призводить до уніфікації міжособистісних стосунків, але на жаль, у їх деструктивному варіанті.

Окремого розгляду заслуговує питання про те, як саме ієрархічна культура впливає на горизонтальну комунікацію між різними підрозділами. Результати опитування показали, що співробітники сприймають інші відділи не як партнерів у спільному технологічному ланцюжку, а як відокремлені «князівства», стосунки з якими будуються на основі формальних запитів та оборонних позицій. Це явище, відоме в менеджменті як «силосне мислення» (silo mentality), знаходить своє відображення у психологічних профілях респондентів через підвищену підозрілість та низьку готовність до співпраці (VII октант) з представниками інших груп. Організаційна культура, що не заохочує крос-функціональну взаємодію і фокусується на вертикальній звітності, створює бар'єри для вільного обміну інформацією, що породжує чутки, непорозуміння та міжособистісні конфлікти на стиках зон відповідальності [12; 32].

Підсумовуючи розширений аналіз результатів, можна констатувати, що вплив організаційної культури на міжособистісні стосунки є системним, глибоким та багатовекторним. Він проявляється не лише у формуванні загальної атмосфери в колективі, але й у деформації особистісних рис співробітників, блокуванні просоціальних форм поведінки та закріпленні деструктивних стратегій взаємодії, таких як агресія, уникнення та пасивна покора. Невідповідність між реальною культурою, орієнтованою на контроль і ринок, та очікуваннями персоналу, спрямованими на підтримку і розвиток, створює фундаментальний конфлікт, який не може бути вирішений на рівні окремих особистостей без трансформації самого культурного контексту організації. Отримані дані переконливо доводять необхідність перегляду управлінських підходів та впровадження заходів, спрямованих на розвиток елементів кланової та адхократичної культур, що дозволить гармонізувати міжособистісні стосунки та розкрити людський потенціал організації.

Доповнюючи картину емпіричного аналізу, неможливо оминути увагою показник сили організаційної культури, який визначається через міру узгодженості відповідей респондентів. Розрахунок стандартного відхилення у оцінках за методикою OCAI виявив високу варіативність відповідей щодо поточного стану організації, що свідчить про слабкість та фрагментарність існуючої культури. Це означає, що, попри домінування ієрархічних процедур, у колективі відсутнє єдине розуміння місії, цінностей та правил гри. Така ситуація соціокультурної ентропії є вкрай несприятливою для міжособистісних стосунків, оскільки породжує рольову невизначеність. Співробітники, не маючи чітких ціннісних орієнтирів, змушені ситуативно підлаштовуватися під вимоги різних керівників або груп впливу, що, згідно з даними методики Т. Лірі, провокує зростання показників за шкалою «Підозрілий» та «Залежний». Відсутність сильного, інтегруючого культурного ядра призводить до того, що міжособистісні стосунки будуються не на спільних принципах, а на основі особистих симпатій чи антипатій, що робить клімат у колективі непередбачуваним та емоційно

виснажливим. Крім того, аналіз квадранта адхократичної культури (орієнтація на інновації) показав критично низькі бали як у реальному, так і в бажаному профілях для деяких підгруп. Це вказує на певну інертність мислення персоналу, сформовану роками роботи в умовах суворої регламентації: люди настільки звикли до виконання інструкцій, що навіть гіпотетична можливість творчості та ризику викликає у них тривогу, а не ентузіазм. Це блокує розвиток партнерських стосунків, оскільки справжнє партнерство вимагає гнучкості та готовності до змін, чого катастрофічно бракує досліджуваному колективу.

Інтеграція даних дозволяє також висвітлити проблему комунікативної компетентності персоналу в контексті організаційної культури. Переважання авторитарного та егоїстичного типів взаємодії (за Т. Лірі) на тлі ринково-ієрархічної культури свідчить про те, що в організації фактично відсутня культура діалогу та конструктивного зворотного зв’язку. Спілкування носить переважно директивний або маніпулятивний характер. Це підтверджується відсутністю кореляції між стажем роботи та показниками співпраці: досвід роботи в даній організації не вчить людей домовлятися, а навпаки, вдосконалює їхні навички адміністративного тиску або уникнення відповідальності. Таким чином, організаційне середовище виступає не школою професійного спілкування, а середовищем, де закріплюються дезадаптивні комунікативні стереотипи, які співробітники згодом можуть переносити і в позаробочу сферу.

Отже, за результатами проведеного емпіричного дослідження, можна сформулювати низку узагальнюючих висновків, які комплексно характеризують вплив організаційної культури на міжособистісні стосунки персоналу.

По-перше, діагностика виявила фундаментальну дисгармонію в організаційній культурі досліджуваного підприємства. Домінуючими типами є ієрархічна та ринкова культури, які орієнтують співробітників на формальне виконання правил, конкуренцію, стабільність та зовнішні

показники ефективності. Водночас, ціннісні орієнтації персоналу спрямовані у протилежний бік – на кланову культуру, яка передбачає підтримку, довіру, згуртованість та увагу до людської особистості. Виявлений значний розрив між наявним та бажаним станом культури є ключовим деструктивним чинником, що породжує хронічне психологічне напруження в колективі.

По-друге, встановлено, що існуючий тип організаційної культури безпосередньо детермінує специфічний профіль міжособистісних стосунків, який характеризується бімодальним розподілом: з одного боку – прояви авторитаризму, домінування та егоїзму (переважно у керівного складу та лідерів), з іншого – високий рівень залежності, підкорення та пасивності (у рядових виконавців). Загальний індекс доброзичливості в групі є низьким, а індекс агресивності – підвищеним, що свідчить про несприятливий емоційний фон комунікації. Культура внутрішньої конкуренції та жорсткого контролю блокує прояви альтруїзму та співпраці, перетворюючи колег на суперників або потенційні джерела загрози.

По-третє, статистичний аналіз підтвердив наявність достовірних кореляційних зв’язків між параметрами культури та характеристиками взаємодії. Доведено, що сприйняття культури як бюрократичної та репресивної корелює зі зростанням підозрілості та зниженням готовності до командної роботи. Водночас, наявність запиту на кланову культуру позитивно корелює з прагненням до дружніх та партнерських стосунків, що вказує на збережений потенціал колективу до оздоровлення соціально-психологічного клімату за умови зміни управлінської парадигми.

По-четверте, виявлено, що організаційна культура впливає на особистість співробітника динамічно: тривале перебування в умовах дисгармонійного середовища призводить до професійної деформації, зростання цинізму та емоційного вигорання, або ж до формування поведінки вивченої безпорадності. Також зафіксовано гендерну специфіку реагування, де жінки виявляють більшу чутливість до дефіциту емоційної підтримки, а чоловіки схильні до дистанціювання.

Таким чином, висунута гіпотеза дослідження знайшла своє повне емпіричне підтвердження. Організаційна культура виступає потужним регулятором міжособистісних стосунків, і її поточний ієрархічно-ринковий стан є гальмом для розвитку ефективної взаємодії в колективі. Отримані результати є надійною базою для розробки програми психологічної корекції та організаційного розвитку, спрямованої на нівелювання виявлених негативних тенденцій та посилення елементів кланової культури, що дозволить гармонізувати стосунки, підвищити рівень довіри та забезпечити психологічне благополуччя співробітників. Практичні рекомендації щодо реалізації цих змін будуть представлені у наступному розділі роботи.

2.3 Психологічні шляхи оптимізації міжособистісних стосунків у колективі засобами розвитку організаційної культури

На основі проведеного емпіричного дослідження, яке виявило суттєву диспропорцію між наявним ієрархічно-ринковим типом організаційної культури та очікуваннями персоналу, орієнтованими на кланові цінності, постає нагальна необхідність розробки та впровадження комплексної програми психологічної оптимізації міжособистісних стосунків. Стратегічною метою цієї оптимізації є трансформація соціально-психологічного клімату організації шляхом цілеспрямованої корекції культурного коду компанії, що дозволить знизити рівень конфліктності, агресивності та відчуження, зафіксованих у ході діагностики, та сформувати простір довіри і співпраці. Психологічні шляхи такої оптимізації не можуть обмежуватися точковими заходами, а мають носити системний характер, охоплюючи ціннісно-смисловий, поведінковий та емоційний рівні функціонування колективу. Базовим вектором змін має стати гуманізація управлінської парадигми та поступова інтеграція елементів кланової культури в існуючу структуру, що передбачає зміщення фокусу з жорсткого контролю та внутрішньої конкуренції на розвиток людського потенціалу, взаємопідтримку та командну синергію [26; 15].

Першочерговим завданням на шляху гармонізації стосунків є робота з управлінською ланкою, оскільки саме лідери виступають головними носіями та трансляторами організаційної культури. Враховуючи виявлений високий рівень авторитаризму та домінування серед керівників, необхідно впровадити програму розвитку емоційного інтелекту та комунікативної компетентності для менеджменту. Психологічна сутність цього етапу полягає у зміні рольової моделі керівника: перехід від образу «наглядача», який карає за помилки, до образу «наставника» (коуча), який допомагає розвиватися. Це вимагає проведення серії соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на розвиток навичок емпатійного слухання, ненасильницької комунікації та конструктивного зворотного зв'язку. Важливо сформувати у керівників розуміння того, що в сучасних умовах ефективність досягається не через тиск, а через залучення. Коли керівник демонструє відкритість, визнає власні помилки та цікавиться думкою підлеглих, це запускає механізм дзеркального відображення: знижується рівень тривожності та підозрілості у підлеглих (що відображається у зниженні показників IV октанта за Т. Лірі), і вони починають проявляти більшу ініціативу та відповідальність.

Наступним стратегічним кроком є переформатування системи внутрішніх комунікацій, яка на даний момент, згідно з результатами дослідження, є занадто формалізованою та вертикальною. Для розвитку кланових цінностей необхідно створити канали для вільного горизонтального спілкування та обміну досвідом. Психологічно важливо легітимізувати право співробітника на висловлення сумнівів та незгоди без страху покарання. Для цього рекомендується впровадження практики регулярних фасилітаційних сесій та нарад у форматі «світового кафе» або мозкових штурмів, де ієрархічні статуси тимчасово нівелюються, і кожен голос має рівну вагу. Такі заходи сприяють задоволенню базової потреби у приналежності та значущості, яка була фрустрована в умовах ієрархічної культури. Спільне обговорення проблем та пошук рішень формує почуття «ми», яке є основою групової згуртованості. Крім того, прозорість інформаційних потоків є

найкращою профілактикою чуток та інтриг, які процвітають у закритих системах. Коли співробітники розуміють логіку прийняття управлінських рішень і бачать своє місце в загальній картині, рівень їхньої психологічної безпеки зростає, що автоматично знижує оборонну агресивність [3; 37; 43].

Критично важливим елементом оптимізації є перегляд системи мотивації та стимулювання персоналу. В умовах ринкової культури, що домінувала в організації, винагороджувалися насамперед індивідуальні досягнення, що провокувало егоїзм та відособленість. Для зміни ситуації необхідно інтегрувати в систему KPI (ключових показників ефективності) параметри, що відображають якість міжособистісної взаємодії: наприклад, готовність допомогти колезі, участь у наставництві, внесок у спільні проєкти. Психологічний механізм тут базується на теорії підкріплення: якщо організація починає матеріально та морально заохочувати співпрацю та альтруїзм, ці форми поведінки поступово закріплюються і стають нормою. Важливо також запровадити практику публічного визнання заслуг команди, а не лише окремих «зірок». Це дозволить змінити вектор змагальності: від конкуренції «всіх проти всіх» до змагання за кращий командний результат, що сприяє консолідації зусиль та покращенню емоційного клімату.

Особливе місце в системі заходів займає розвиток корпоративних традицій та ритуалів, які виконують функцію «соціального клею». Для ієрархічної структури характерні формальні зібрання, проте для формування кланової атмосфери необхідні події, що апелюють до емоційної сфери. Це можуть бути неформальні зустрічі (тімбілдінги), спільне святкування днів народжень, спортивні заходи або волонтерські проєкти. Психологічне значення таких заходів важко переоцінити: у неформальній обстановці люди розкриваються з нових сторін, знімаються рольові маски, руйнуються стереотипи сприйняття колег. Спільні позитивні емоційні переживання створюють спільну історію колективу, формують емоційну прив’язаність до організації та колег. Однак важливо, щоб ці заходи не були примусовими («зобов’язалівка»), а ініціювалися знизу або організовувалися з урахуванням інтересів співробітників, інакше вони викличуть лише роздратування та опір.

Ще одним важливим напрямком є робота з конфліктами. Враховуючи високий рівень прихованої агресії, виявлений у дослідженні, необхідно впровадити інститут медіації та навчити співробітників конструктивним стратегіям розв'язання суперечок. Замість тактики уникнення або придушення, яка характерна для ієрархії, слід культивувати підхід «виграш-виграш». Для цього доцільно провести тренінги з конфліктології, де співробітники зможуть відпрацювати навички відокремлення людей від проблем, пошуку спільних інтересів та управління емоціями в стресових ситуаціях. Створення атмосфери, де конфлікт сприймається не як війна, а як точка росту та можливість знайти краще рішення, дозволить суттєво оздоровити стосунки. Також важливо створити механізми (наприклад, анонімні скриньки довіри або омбудсмена), куди співробітник може звернутися зі скаргою на неетичну поведінку або мобінг, знаючи, що його звернення буде розглянуто об'єктивно та конфіденційно [46; 21].

Значну роль у зміні організаційної культури відіграє процедура адаптації нових співробітників (онбординг). Саме на цьому етапі відбувається первинне «імпринтування» цінностей. Якщо новачкові з перших днів транслювати ідеї підтримки, відкритості та командності, він швидше інтегрується в колектив і прийме бажану модель поведінки. Програма адаптації повинна включати не лише вивчення посадових інструкцій, але й знайомство з історією компанії, її неформальними правилами та традиціями. Призначення наставника (бадді) з числа досвідчених та лояльних співробітників, який допоможе новачкові освоїтися та відчути психологічну підтримку, є типовим інструментом кланової культури, який ефективно знижує рівень стресу та прискорює входження в посаду. Це дозволяє запобігти формуванню позиції «ізольованого виконавця» та одразу включити нового члена команди в систему міжособистісних зв'язків.

Необхідно також враховувати індивідуально-психологічні особливості співробітників, виявлені у ході дослідження. Для осіб з високим рівнем тривожності та залежності (VI, VII октанти) корисним буде впровадження

програм психологічної підтримки або коучингу, спрямованих на підвищення впевненості у собі та розвиток автономності. Організація може залучити зовнішніх консультантів або створити кабінет психологічного розвантаження. Для співробітників, схильних до агресивної поведінки, важливо створити умови для конструктивної сублімації енергії – через спорт, змагання або складні професійні виклики, які вимагають активності, але в межах правил. Індивідуальний підхід дозволяє гармонізувати особистісні цілі з цілями організації та знизити рівень внутрішньоособистісних конфліктів, які часто проєктуються на стосунки з колегами.

Отже, процес оптимізації міжособистісних стосунків через розвиток організаційної культури є складним і тривалим процесом перебудови соціальної реальності підприємства. Він вимагає послідовності, терпіння та ресурсів. Однак перехід від механістичної моделі стосунків («гвинтики в машині») до органічної («клітини живого організму») є безальтернативним шляхом для підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах. Лише через створення культури довіри та поваги можна розкрити творчий потенціал персоналу та забезпечити сталий розвиток організації.

Важливим аспектом психологічної оптимізації є розуміння динаміки впровадження змін та неминучого опору персоналу. Згідно з моделлю К. Левіна, процес змін проходить три стадії: «розморожування», «зміни» та «заморожування». На етапі «розморожування» головним завданням є руйнування старих стереотипів поведінки та створення мотивації до змін. Психологічно це найскладніший момент, оскільки він пов'язаний зі зростанням тривожності. Співробітники, які звикли до чіткої ієрархії, можуть відчувати дискомфорт від необхідності проявляти ініціативу або брати на себе відповідальність. Щоб мінімізувати цей стрес, керівництво повинно вести активну роз’яснювальну роботу, демонструючи переваги нової культури не лише для бізнесу, але й для особистого комфорту кожного працівника. Необхідно чесно визнати існуючі проблеми у стосунках (виявлені у ході нашого дослідження) і запропонувати зрозумілий план їх

вирішення. Чесність та відкритість лідерів на цьому етапі є запорукою формування кредиту довіри.

Етап безпосередніх змін передбачає активне залучення персоналу до процесу трансформації. Психологічний ефект участі (participative effect) полягає в тому, що люди значно лояльніше ставляться до рішень, у розробці яких вони брали безпосередню участь. Замість того, щоб спускати нові цінності «зверху», доцільно організувати стратегічні сесії, де співробітники самі сформулюють кодекс корпоративної етики або правила взаємодії в команді. Коли людина сама пропонує правило «поважати думку іншого» або «не критикувати особистість», вона бере на себе внутрішнє зобов'язання його дотримуватися. Це сприяє інтеріоризації нових норм – процесу переведення їх із зовнішніх вимог у внутрішні переконання. Такий підхід дозволяє перетворити співробітників з пасивних об'єктів управління на активних суб'єктів розвитку організаційної культури.

На етапі «заморожування» відбувається закріплення нових патернів поведінки. Тут критично важливою є стабільність та послідовність. Якщо керівництво декларує цінність відкритості, але при цьому продовжує карати за «незручні» питання, це призведе до цинізму та повної втрати довіри. Узгодженість слів і дій є фундаментом психологічного здоров'я організації. Для підкріплення нових норм доцільно використовувати метод «історій успіху» (storytelling) – поширення прикладів конструктивної поведінки співробітників, які вирішили конфлікт мирним шляхом або надали допомогу колезі у складній ситуації. Такі історії стають новими організаційними міфами, які транслюють бажані цінності на емоційному рівні, що є значно ефективнішим за сухі інструкції [20; 44].

Окрему увагу слід приділити просторовому аспекту організаційної культури. Фізичний простір офісу має великий вплив на характер комунікації. Кабінетна система з зачиненими дверима закріплює роз'єднаність та ієрархічність. Для стимулювання клановості культури та співпраці доцільно організувати робочий простір таким чином, щоб він

сприяв візуальному контакту та спонтанній комунікації (зони відпочинку, кава-пойнти, відкриті простори для нарад). Психологічно це знижує бар’єри у спілкуванні, робить керівників більш доступними, а колег – більш зрозумілими. Зміна фізичного середовища часто стає каталізатором зміни поведінкових звичок: важче плести інтриги або проявляти агресію у відкритому, світлому просторі, де всі знаходяться на виду.

Також ефективним інструментом є впровадження культури зворотного зв’язку (feedback culture). В ієрархічних культурах зворотний зв'язок зазвичай іде лише зверху вниз і має форму директиви або оцінки. Для оптимізації стосунків необхідно налагодити регулярний двосторонній зв'язок, а також горизонтальний зворотний зв'язок між колегами (наприклад, метод «360 градусів», але в м’якому, розвиваючому варіанті). Важливо навчити співробітників давати зворотний зв'язок екологічно: говорити про факти, а не про особистості, використовувати «Я-повідомлення», відзначати позитивні моменти. Коли співробітник отримує регулярне підтвердження своєї значущості та коректну інформацію про зони росту, це знижує його тривожність і захисні реакції, сприяючи формуванню адекватної самооцінки та партнерської позиції у спілкуванні.

Нарешті, не можна ігнорувати необхідність моніторингу соціально-психологічного клімату. Процес зміни культури не має кінцевої точки, це постійна робота. Регулярні (наприклад, раз на півроку) зрізи настроїв у колективі за допомогою анонімних опитувань дозволяють вчасно виявити нові зони напруги та скоригувати план дій. Сам факт того, що керівництво цікавиться думкою персоналу і реагує на неї, є потужним фактором підвищення лояльності та покращення стосунків. Це формує відчуття спільної відповідальності за атмосферу в колективі: кожен співробітник починає розуміти, що організаційна культура – це не те, що написано на плакаті в холі, а те, як ми спілкуємося один з одним щодня.

Таким чином, психологічні шляхи оптимізації міжособистісних стосунків полягають у створенні цілісної екосистеми, де кожен елемент – від

стилю лідерства до розстановки меблів – працює на утвердження цінностей довіри, поваги та співпраці. Це вимагає від психолога та менеджменту глибокого розуміння людської природи, емпатії та стратегічного бачення. Реалізація запропонованих заходів дозволить трансформувати виявлену в ході дослідження проблемну ситуацію (домінування ієрархії та прихованої агресії) у ресурсний стан організації, де здорова організаційна культура стає джерелом конкурентної переваги та особистісного благополуччя співробітників.

Підсумовуючи розгляд проблеми психологічної оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури, необхідно наголосити, що даний процес є складною, багатокомпонентною та тривалою трансформацією, яка виходить далеко за межі звичайних кадрових перестановок чи адміністративних рішень. Проведений теоретичний та емпіричний аналіз переконливо доводить, що характер взаємодії в колективі є прямим відображенням глибинних ціннісних установок організації, а отже, стійка корекція деструктивних патернів спілкування, таких як агресія, відчуження чи конформізм, можлива лише шляхом системної перебудови культурного коду компанії. Запропонована програма оптимізації базується на принципі гуманізації організаційного середовища та передбачає поступовий перехід від жорсткої ієрархічно-бюрократичної моделі, яка породжує напругу та страх, до гнучкої моделі, збагаченої елементами клановой культури, що задовольняє базові соціальні потреби співробітників у безпеці, прийнятті та самореалізації [12; 15].

Ключовим психологічним механізмом такої трансформації виступає зміна рольових очікувань та моделей поведінки на всіх рівнях організаційної ієрархії: від топ-менеджменту, який має засвоїти навички емоційного лідерства та наставництва, до рядових виконавців, які через залучення до прийняття рішень та командну роботу навчаються відповідальності та партнерству. Впровадження інструментів горизонтальної комунікації, переорієнтація системи мотивації на заохочення співпраці, а також розвиток

корпоративних традицій створюють необхідний соціально-психологічний фундамент для формування атмосфери довіри. Саме довіра виступає тим критичним фактором, що знижує рівень міжособистісної тривожності та дозволяє перевести енергію конфлікту в конструктивне русло розв'язання спільних завдань.

Важливо усвідомлювати, що процес імплементації цих змін неминуче зіштовхуватиметься з психологічним опором, зумовленим інерцією мислення та страхом перед невизначеністю, тому успіх оптимізації залежить від послідовності дій керівництва, прозорості комунікації та створення умов для психологічної адаптації персоналу. Тільки комплексний підхід, що поєднує структурні зміни з тонкою психологічною роботою над емоційним кліматом, здатний забезпечити синергетичний ефект, коли організаційна культура перестає бути фактором тиску і стає ресурсом розвитку, а міжособистісні стосунки набувають характеру справжньої співтворчості та взаємопідтримки. Таким чином, гармонізація організаційної культури є не лише інструментом підвищення економічної ефективності, але й важливою умовою збереження психологічного здоров'я особистості в умовах професійної діяльності, що підтверджує практичну значущість розроблених у даному розділі рекомендацій.

2.4 Психологічні рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури

Розробка системи психологічних рекомендацій щодо оптимізації міжособистісних стосунків у трудовому колективі базується на результатах проведеного емпіричного дослідження, яке виявило наявність суттєвого дисонансу між існуючою ієрархічно-ринковою культурою та потребами персоналу у підтримці та співпраці. З огляду на це, пропонований комплекс заходів спрямований не на поверхневу корекцію поведінки, а на глибинну трансформацію ціннісно-смислового поля організації, що має забезпечити

сталий ефект гармонізації взаємодії. Рекомендації структуровані за принципом системності та охоплюють рівні індивідуальної, групової та організаційної психології, маючи на меті формування сприятливого соціально-психологічного клімату через інструментарій організаційної культури [23; 38].

Першочерговим кроком у системі рекомендацій є впровадження процедури перегляду корпоративних цінностей, що передбачає залучення широкого кола співробітників до процесу формування нової культурної парадигми. Психологічний зміст цього заходу полягає у подоланні відчуження персоналу від цілей організації. Рекомендується проведення серії стратегічних сесій та фасилітованих дискусій, під час яких співробітники спільно з керівництвом визначать бажані норми поведінки та принципи взаємодії. Важливо, щоб цей процес не був формальним; він має стати майданчиком для відкритого діалогу, де кожен голос буде почутим. Результатом такої роботи має стати створення «Кодексу корпоративної етики» або «Конституції організації», де будуть закріплені не лише заборони, а передусім позитивні моделі поведінки: взаємоповага, право на помилку, пріоритет командного результату над індивідуальним. Коли співробітник бере участь у створенні правил, спрацьовує психологічний ефект авторства, що значно підвищує рівень відповідальності за їх дотримання та знижує опір змінам.

Критично важливою рекомендацією є впровадження комплексної програми розвитку емоційного лідерства для керівного складу організації. Оскільки дослідження виявило високий рівень авторитаризму та дистанціювання менеджменту, необхідно змінити вектор управлінської взаємодії. Рекомендується організація циклу соціально-психологічних тренінгів для керівників усіх рівнів, спрямованих на розвиток навичок емпатії, емоційного інтелекту управління.

Керівники мають усвідомити, що їхня поведінка є еталоном для підлеглих, і трансляція агресії чи байдужості зверху миттєво тиражується на

горизонтальному рівні. Програма має включати відпрацювання навичок надання конструктивного зворотного зв'язку, який не принижує гідність співробітника, а стимулює його до розвитку. Заміна директивного стилю на стиль коучингу дозволить знизити рівень тривожності в колективі та створити атмосферу психологічної безпеки, необхідну для відкритих та довірливих стосунків.

Для оптимізації горизонтальних зв'язків та подолання бар'єрів між підрозділами рекомендується впровадження практики крос-функціональних проєктних команд. Спільна робота над завданнями представників різних відділів сприяє руйнуванню стереотипів «ми – вони», які характерні для лінійно-функціональних структур, та формує відчуття єдиної команди. Психологічно важливо, щоб у таких групах лідерство було ситуативним, тобто залежало від експертизи, а не від посади, що дозволить розкритися співробітникам з високим потенціалом, але низьким формальним статусом. Крім того, рекомендується запровадження системи внутрішнього клієнтоорієнтування, коли кожен відділ розглядає суміжний підрозділ як свого «внутрішнього клієнта», якого необхідно якісно обслужити. Ця зміна установки трансформує стосунки з вимогливо-конфліктних на партнерські, оскільки ставить в основу взаємну корисність та повагу.

Окремий блок рекомендацій стосується оптимізації комунікативних процесів в організації. Для профілактики чуток, пліток та викривлення інформації, які є джерелом міжособистісної напруги, необхідно налагодити систему регулярного та прозорого інформування персоналу про стан справ у компанії, плани та прийняті рішення. Рекомендується використання різноманітних каналів комунікації: від загальних зборів та інформаційних дайджестів до неформальних зустрічей з керівництвом у форматі «без краваток». Важливо створити механізми зворотного зв'язку знизу вгору, наприклад, через анонімні скриньки пропозицій або регулярні пульс-опитування. Можливість вільно висловити свою думку або поскаржитися на проблему без страху переслідування значно знижує рівень фрустрації та

агресії. Також доцільно проводити тренінги з ненасильницької комунікації для всього персоналу, навчаючи людей висловлювати свої потреби та емоції через «Я-повідомлення», не звинувачуючи співрозмовника.

З метою корекції високого рівня конфліктності рекомендується створення інституту внутрішньої медіації. Замість адміністративного придушення конфліктів, яке заганяє проблему вглиб, необхідно створити умови для їх конструктивного вирішення. Доцільно підготувати групу внутрішніх медіаторів з числа авторитетних співробітників або HR-фахівців, до яких колеги могли б звертатися за допомогою у вирішенні суперечок. Процедура медіації дозволяє сторонам почути одна одну, зрозуміти істинні мотиви опонента та знайти взаємовигідне рішення. Наявність легітимного та безпечного способу вирішення конфліктів суттєво оздоровлює атмосферу в колективі, перетворюючи розбіжності на джерело розвитку, а не руйнації стосунків.

Важливим елементом рекомендацій є перегляд системи мотивації та стимулювання персоналу з урахуванням психологічних закономірностей. Необхідно відійти від виключно індивідуалістичної системи KPI, яка провокує егоїзм та конкуренцію, і ввести показники, що оцінюють внесок співробітника у командну роботу та розвиток корпоративної культури. Рекомендується впровадження номінацій та нагород за прояви взаємодопомоги, наставництва, ініціативи у покращенні робочих процесів. Публічне визнання та заохочення просоціальної поведінки сприяє закріпленню бажаних патернів взаємодії на рівні колективних норм. Психологічно важливо, щоб система винагород була прозорою та справедливою, оскільки відчуття несправедливості є одним з найсильніших демотиваторів та джерел ворожості до колег та керівництва.

Для зміцнення неформальних стосунків та формування емоційної прив’язаності до колективу рекомендується розвиток корпоративних традицій та ритуалів. Це можуть бути як масштабні заходи (святкування річниці компанії, виїзні тімбілдінги), так і щоденні мікро-ритуали (спільна

ранкова кава, привітання іменинників, ритуал введення в посаду новачка). Головна умова – ці заходи мають бути наповнені позитивним емоційним змістом і не сприйматися як «зобов'язалівка». Спільне переживання позитивних емоцій створює спільну історію групи, формує почуття «ми» та підвищує рівень групової згуртованості. Особливо ефективними є заходи, пов'язані зі спільною соціально значущою діяльністю (волонтерство, благодійність), оскільки вони об'єднують людей навколо високих цінностей та дозволяють побачити в колезі людину з добрим серцем, а не лише функціональну одиницю.

Рекомендується також приділити увагу психопрофілактиці професійного вигорання, яке часто є причиною дратівливості та конфліктності співробітників. Доцільно організувати кімнати психологічного розвантаження, впровадити практику гнучкого графіку роботи там, де це можливо, та проводити заходи, спрямовані на підтримку балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). Турбота організації про фізичне та психічне здоров'я співробітників сприймається ними як прояв кланової культури, що підвищує лояльність та бажання відповідати взаємністю. У разі виявлення співробітників з ознаками глибокого стресу або дезадаптації, рекомендується надання їм можливості отримати конфіденційну консультацію психолога за рахунок компанії.

Окремим напрямком роботи має стати удосконалення процедури підбору та адаптації персоналу. При наймі нових співробітників рекомендується оцінювати не лише їхні професійні компетенції (hard skills), але й відповідність їхніх ціннісних орієнтацій корпоративній культурі компанії (culture fit). Кандидат, який за своїми особистісними якостями схильний до конфліктності чи індивідуалізму, може стати деструктивним елементом у команді, навіть будучи висококласним фахівцем. Програма адаптації новачків повинна включати обов'язковий блок занурення в культуру, знайомство з традиціями та неформальними правилами. Інститут наставництва (баддінг) є ефективним інструментом соціалізації, який

дозволяє новому співробітнику швидко інтегруватися в систему міжособистісних зв’язків та відчути підтримку.

Реалізація запропонованих рекомендацій вимагає системного моніторингу та контролю. Необхідно регулярно проводити повторну діагностику організаційної культури та соціально-психологічного клімату для оцінки динаміки змін. Це дозволить вчасно коригувати програму дій, відмовлятися від неефективних методів та посилювати ті, що дають найкращий результат. Психологічна робота з колективом – це не разова акція, а безперервний процес, що вимагає уваги, терпіння та послідовності. Тільки за умови комплексного підходу, що поєднує роботу з цінностями, процесами та людьми, можна досягти стійкої оптимізації міжособистісних стосунків та перетворення організаційної культури на потужний ресурс розвитку компанії. Впровадження цих заходів дозволить створити середовище, де професійна ефективність гармонійно поєднується з психологічним комфортом, а конкуренція поступається місцем синергії та співпраці.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено теоретико-емпіричне дослідження організаційної культури як ключового чинника, що детермінує характер та якість міжособистісних стосунків персоналу. На основі аналізу наукової літератури та результатів власного емпіричного пошуку вирішено поставлені завдання, підтверджено гіпотезу та сформульовано наступні узагальнюючі висновки.

Теоретичний аналіз феномену організаційної культури дозволив визначити її як складну, багаторівневу систему спільних цінностей, переконань, норм та патернів поведінки, яка формує унікальне психологічне середовище організації. Спираючись на концепції Е. Шейна, було з'ясовано, що культура функціонує на трьох рівнях: артефактів (видимі прояви), проголошених цінностей та базових уявлень, причому саме глибинні, неусвідомлювані уявлення є найбільш стійкими регуляторами поведінки. Розгляд типології організаційних культур за методикою К. Камерона та Р. Куїнна (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) дав змогу встановити, що кожен тип культури задає свій специфічний вектор міжособистісної взаємодії: від сімейної підтримки у клановій культурі до жорсткої конкуренції у ринковій.

Вивчення психологічних особливостей міжособистісних стосунків у трудовому колективі показало, що вони не зводяться лише до функціонально-рольової взаємодії, а включають потужний емоційно-оцінний компонент. На основі праць Г. Андрєєвої, Я. Морено та Т. Лірі було визначено, що міжособистісні стосунки в організації розвиваються за двома основними векторами: «домінування – підпорядкування» та «дружелюбність – ворожість». Якість цих стосунків безпосередньо впливає на ефективність спільної діяльності, рівень задоволеності працею та психологічне здоров'я співробітників. Встановлено, що дисгармонійні стосунки, які

характеризуються високим рівнем агресії або відчуження, часто є індикатором глибинних проблем в управлінні та культурі організації.

Теоретично обґрунтовано механізм впливу організаційної культури на міжособистісні відносини. Культура виступає як «соціальний клей» та система навігації, яка диктує співробітникам прийнятні способи комунікації, вирішення конфліктів та ставлення до влади. Доведено, що організаційна культура може виконувати як інтегруючу функцію (згуртовує колектив навколо спільних цілей), так і дезінтегруючу (породжує внутрішні бар'єри та конфлікти), якщо декларовані цінності суперечать реальним практикам або потребам персоналу. Зокрема, жорстка ієрархія та бюрократизація (за Г. Хофстеде – висока дистанція влади) часто призводять до формалізації стосунків та придушення ініціативи, тоді як орієнтація на ринок може провокувати міжособистісне суперництво.

Емпіричне дослідження, проведене на базі діючого підприємства, виявило суттєву розбіжність між наявним та бажаним профілем організаційної культури. За допомогою методики OCAI встановлено, що в організації на даний момент домінує ієрархічно-ринковий тип культури, орієнтований на контроль, стабільність та зовнішню конкуренцію. Водночас, переважна більшість співробітників висловила бажання працювати в умовах кланової культури, яка базується на цінностях довіри, командної роботи та турботи про людей. Цей культурний розрив виступає основним джерелом психологічного напруження в колективі.

Діагностика міжособистісних стосунків за методикою Т. Лірі та кореляційний аналіз підтвердили наявність стійкого причинно-наслідкового зв'язку між типом культури та стилем взаємодії. Виявлено, що домінування ієрархічної культури корелює з високими показниками авторитаризму у керівників та залежності/підкорення у підлеглих. Ринкова культура, в свою чергу, має позитивний кореляційний зв'язок з показниками егоїстичності та агресивності. Співробітники, які відчувають дефіцит кланових цінностей, демонструють нижчий рівень доброзичливості та вищий рівень підозрілості,

що свідчить про деформацію соціальних зв’язків під тиском агресивного організаційного середовища. Гіпотеза про те, що організаційна культура є визначальним чинником якості міжособистісних стосунків, знайшла своє повне підтвердження.

На основі отриманих результатів рекомендації щодо оптимізації міжособистісних стосунків засобами розвитку організаційної культури, яка передбачає комплексний підхід до трансформації організаційної культури. Запропоновано заходи щодо гуманізації управлінської взаємодії, розвитку емоційного інтелекту лідерів, впровадження практик горизонтальної комунікації та зміни системи мотивації з індивідуалістичної на командну. Реалізація цих рекомендацій дозволить нівелювати негативний вплив ієрархічно-ринкових елементів, посилити кланову складову культури та сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат, що, в кінцевому підсумку, забезпечить підвищення ефективності діяльності всієї організації

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Leary T. Interpersonal Diagnosis of Personality: A Functional Theory and Methodology for Personality Evaluation. Eugene, OR : Resource Publications, 2004 (Reprint of 1957 edition), 518 p.
2. Денисенко А., Саблук Р. Організаційні особливості системи управління інформаційною безпекою підприємств в умовах війни та цифровізації економіки. *Economics and Management*. 2024. С. 92-99
3. Москаленко В. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
4. Базалійська Н., Гук А. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 2. С 56-60
5. Баклицький, І. Психологія праці : підручник. Київ : Знання, 2008. 656 с.
6. Барановська Л., Глушаниця Н. Психологія ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : НАУ, 2016. 248 с.
7. Бардин Н., Жидецький Ю., Кіржецький Ю. Стресостійкість : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. С. 16.
8. Бондарчук О. Психологічні умови попередження професійного стресу та професійного вигорання керівників освітніх організацій : спецкурс для слухачів очно-дистанц. форми навч. в сист. післядиплом. пед. освіти Київ : Університет менеджменту освіти НАПН України, 2015. 32 с.
9. Войтенко О. Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України.* 2024. С. 38-44
10. Галушка З. Теоретичні та прикладні питання економіки зб. наук. пр. Київський національний університет ім. Тараса Шевченка. Вип. 15. Київ, 2008.С. 262-267.

11. Гевко В. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. С. 213-218

12. Гордієнко В. Організаційна культура професійно-освітнього середовища. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. Т. 33. Київ : КМ Академія, 2004. С. 55-60.

13. Змерзла Т. Типологія організаційної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. *Економічні науки.* 2014. Вип. 5(2).С. 99-102. URL : https://surl.li/wgivzz (дата звернення 30.11.2025)

14. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика та зміна організаційної культури / пер. з англ. Київ, 2001.320 с.

15. Карамушка Л., Сняданко І. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посібник. Львів : Край, 2010, 212 с.

16. Клокар Н. Інституційний розвиток та професійний розвиток персоналу закладу післядипломної педагогічної освіти : навчально-методичний комплекс. Біла Церква, 2008. 664 с.

17. Корольчук, М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Ніка-Центр, 2009. 580 с.

18. Кравченко Н. Типологічні особливості організаційної культури в умовах перехідного українського суспільства. *Габітус*. Вип. 7..2018.

19. Лукіянчук, А. Психологічні основи професійного становлення та розвитку особистості учня НЗ : навч.-метод. посібник для навч. модулю «Соціально-психологічна компетентність педагогічних працівників ПНЗ». Біла Церква : БІНПО, 2016. 159 с.

20. Лукомська Ю. Тип організаційної культури як чинник інноваційної готовності персоналу освітнього закладу. Дис. … кандидата психологічних наук. Спеціальність: 19.00.10 - організаційна психологія; економічна психологія. Інститут психології імені Г.С. Костюка. Київ, 2016. 320 с. Науковий керівник – кандидат психологічних наук, доцент Спіцина Л.В.

21. Любомудрова Н. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016

22. Максименко С. Психологія особистості : підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : КММ, 2007. 296 с.

23. Мельник Л. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 2002. 176 с.

24. Мілютіна К. Психологія міжкультурної комунікації : навч. посіб. Київ : Віпол, 2014. 256 с.

25. Морено Я. Соціометрія: Експериментальний метод і наука про суспільство. Київ : Академічний проект, 2001. 383 с.

26. Москаленко В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. Київ, 2005. 624 с

27. Наконечна О. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка.* Серія : Соціологія. Психологія. Педагогіка. Вип. 15/16. 2003. С. 44-47

28. Нетреба І. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_28 (дата звернення 30.11.2025)

29. Пасемко Г. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. *Вісник ХНАУ.* Серія : Економічні науки. 2019. Вип 2. С .41-52.

30. Перевозова І.. Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 20, Вип. 3. С. 422- 439.

31. Прошукало І. Теоретичний аналіз проблеми: організаційна культура як чинник забезпечення психологічного здоров’я працівників у сфері послуг. *Problems of Modern Psychology*. Вип.1. 2021.С. 127-136.

32. Психологічна служба : підручник / А. Г. Обухівська та ін. Київ.2016. 362 с.

33. Карамушка Л., Креденцер О., Терещенко К. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2015. 288 с.

34. Ринкевич Н. Стратегічне управління розвитком організаційної культури підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. № 14 2019. С. 227- 232.

35. Росола У. Формування організаційної культури підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 94-99.

36. Семикіна М. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони.* Серія : Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 197–200.

37. Серкіс Ж. До питання про трактування понять «організаційна культура» та «організаційний клімат». *Психологія на перетині тисячоліть* : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Київ : Гнозис, 1998. С. 142–148.

38. Сіменко І., Бєлоусова І. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал.* URL : http://www.nbuv.gov.ua/ portal/soc_gum/ sre/2011_3/55 (дата звернення 30.11.2025)

39. Скібіцька Л. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360.

40. Собчик Л. Діагностика міжособистісних відносин: модифікований варіант інтерперсональної діагностики Т. Лірі. Київ. 2010. 48 с.

41. Темнюк Т. Методи оцінки організаційної культури корпоративних підприємств. *Таврійський науковий вісник.* 2018. Вип. 82. С. 334-339

42. Трушкін Н. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони.* Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(2). С. 14-21.

43. Фовлер С. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей. Київ : Наш формат, 2018. 168 с.

44. Фурман І. Формування організаційної культури сучасного органу публічного управління та напрями її удосконалення. Київ, 2020.

45. Хофстеде Г. Культури та організації: Програмне забезпечення розуму / Г. Хофстеде, Г. Я. Хофстеде, М. Мінков ; пер. з англ. Київ : Країна мрій, 2011.520 с.

46. Чернобай Л. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_39/. (дата звернення 30.11.2025)

47. Чопко Н. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Одеського національного університету.* Серія : Економіка. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.