

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ, ІСТОРІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ  
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ**

**ОПТИМІЗАЦІЯ МІЖСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ ТРУДОВОГО  
КОЛЕКТИВУ ЗАСОБАМИ ПСИХОКОРЕКЦІЇ**

**Кваліфікаційна робота (проект)**  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач 2 курсу 07-231 групи

Спеціальності 053 Психологія

Освітньо-професійної програми «Психологія»

**Сергій ВОРОБІЙОВ**

Керівник: к. психол. н., доцентка

**Руслана БІЛОУС**

Рецензент: Олена БОГДАН, к. психол. н., старший  
науковий співробітник відділу психології масової  
комунікації та медіаосвіти, Інститут соціальної та  
політичної психології НАПН України (м. Київ)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                  | <b>3</b>  |
| <b>Розділ 1. Теоретичні основи оптимізації міжособистісних стосунків у трудовому колективі. ....</b>                | <b>6</b>  |
| 1.1 Поняття міжособистісних стосунків та їх роль у функціонуванні трудового колективу .....                         | 6         |
| 1.2 Фактори, що впливають на міжособистісні стосунки в трудовому колективі. ....                                    | 12        |
| 1.3 Психокорекція як інструмент оптимізації міжособистісних стосунків. ....                                         | 15        |
| Висновки до розділу 1. ....                                                                                         | 21        |
| <b>Розділ 2. Емпіричне дослідження міжособистісних стосунків у трудовому колективі. ....</b>                        | <b>23</b> |
| 2.1 Організація та методика емпіричного дослідження. ....                                                           | 23        |
| 2.2 Аналіз стану міжособистісних стосунків у трудовому колективі. .                                                 | 27        |
| 2.3 Виявлення проблемних зон у міжособистісних стосунках. ....                                                      | 40        |
| Висновки до розділу 2. ....                                                                                         | 44        |
| <b>Розділ 3. Розробка та впровадження психокорекційної програми для оптимізації міжособистісних стосунків. ....</b> | <b>46</b> |
| 3.1. Принципи та структура психокорекційної програми. ....                                                          | 46        |
| 3.2. Оцінка ефективності проведення психокорекційної програми у трудовому колективі. ....                           | 45        |
| Висновки до розділу 3. ....                                                                                         | 55        |
| <b>ВИСНОВКИ. ....</b>                                                                                               | <b>57</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....</b>                                                                             | <b>59</b> |
| <b>ДОДАТКИ. ....</b>                                                                                                | <b>66</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** зумовлена зростаючою роллю людського фактора в ефективності сучасних організацій. У умовах швидких соціально-економічних змін, глобалізації та технологічного прогресу міжособистісні стосунки в трудових колективах стають ключовим елементом, що впливає на продуктивність, психологічний клімат і загальний успіх компанії. Конфлікти, комунікативні бар'єри, низький рівень згуртованості чи професійне вигорання працівників часто призводять до зниження мотивації, плинності кадрів і погіршення результатів діяльності організації.

У той же час традиційні методи управління персоналом не завжди здатні ефективно розв'язувати ці проблеми, оскільки вони зосереджені на зовнішніх аспектах (організація праці, стимули), а не на внутрішніх психологічних процесах. Психокорекція як інструмент роботи з міжособистісними стосунками відкриває нові можливості для гармонізації взаємодії в колективі, розвитку емоційного інтелекту працівників і підвищення їхньої психологічної стійкості.

Теоретичним підґрунтям слугують праці сучасних науковців, які зробили значний внесок у вивчення міжособистісних стосунків і психокорекції в контексті трудових колективів. Зокрема, роботи американського психолога С. Коула про вплив соціальних зв'язків на психологічний стан допомогли осмислити наслідки стресу в робочому середовищі, а дослідження С. Фіске про упередження та їхній вплив на групову взаємодію стали основою для аналізу конфліктних ситуацій. Додатково Н. Чепелева виокремлює методи психокорекції через арт-терапію та когнітивно-поведінкові підходи, та О. Бондарчук, чиї дослідження психологічного клімату в організаціях дозволили адаптувати теоретичні положення до вітчизняного контексту, забезпечивши комплексний підхід до оптимізації міжособистісних стосунків у трудових колективах.

В Україні дана тема набуває особливої актуальності через складні соціальні умови, зокрема наслідки економічної нестабільності та воєнних подій, які посилюють напругу в трудових колективах. Водночас використання психокорекційних методів у вітчизняній практиці залишається недостатньо дослідженим і систематизованим, що підкреслює наукову та практичну значущість теми.

Отже, дослідження спрямоване на пошук дієвих підходів до оптимізації міжособистісних стосунків, що сприятиме підвищенню ефективності організацій і добробуту працівників.

**Метою дослідження** є розробка та обґрунтування психокорекційних методів для оптимізації міжособистісних стосунків у трудовому колективі, спрямованих на підвищення згуртованості, покращення психологічного клімату та зниження рівня конфліктності, що сприятиме зростанню ефективності роботи організації.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні основи міжособистісних стосунків у трудовому колективі, визначивши їхню роль, фактори впливу та можливості психокорекції як інструменту оптимізації.
2. Провести емпіричне дослідження стану міжособистісних стосунків у вибраному трудовому колективі, виявивши проблемні зони та оцінивши рівень згуртованості й конфліктності.
3. Розробити та апробувати психокорекційну програму, спрямовану на гармонізацію міжособистісних стосунків, з подальшою оцінкою її ефективності на основі змін у психологічному кліматі колективу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана в межах науково-дослідних тем кафедри психології «Становлення та розвиток особистості в умовах соціальних трансформацій» (державний реєстраційний номер 0125U001891) Херсонського державного університету.

**Об'єкт дослідження:** трудовий колектив як соціальна система.

**Предмет дослідження:** процеси оптимізації міжособистісних стосунків у трудовому колективі за допомогою засобів психокорекції.

**Методи дослідження:** теоретичні (аналіз літератури – вивчення наукових праць, монографій і статей вітчизняних та зарубіжних авторів із психології праці, соціальної психології та психокорекції для узагальнення концепцій і підходів; систематизація – упорядкування отриманих даних про міжособистісні стосунки, фактори їхнього впливу та методи психокорекції для побудови теоретичної бази дослідження; порівняльний аналіз – зіставлення різних теоретичних моделей психокорекції та їхньої застосовності до трудових колективів) та емпіричні (методика оцінки психологічного клімату в колективі Ф. Фідлера, методика «Індекс організаційної напруженості» Р. Кана у модифікації Л. Карамушки, К. Терещенко, методика визначення індексу групової згуртованості за К. Сішора, методика «Оцінка рівня конфліктності особистості» Г. Ложкіна, Н. Пов'якель, методика «Діагностика міжособистісних стосунків» Т. Лірі).

**Теоретичне значення результатів:** дослідження сприяє поглибленню розуміння ролі міжособистісних стосунків у функціонуванні трудового колективу та розширює теоретичну базу щодо застосування психокорекційних методів для їхньої оптимізації.

**Практичне значення результатів:** висновки дослідження мають прикладне значення для організацій, які прагнуть підвищити ефективність роботи через гармонізацію міжособистісних стосунків; розроблена психокорекційна програма може бути впроваджена в практику управління персоналом, зокрема для зниження конфліктності, покращення комунікації та зміцнення згуртованості колективу.

**Наукова новизна дослідження** полягає в розробці та обґрунтуванні оригінальної психокорекційної програми, спрямованої на оптимізацію міжособистісних стосунків у трудовому колективі з урахуванням сучасних українських реалій, зокрема впливу соціально-економічних і психологічних чинників. У роботі комплексно поєднано емпіричний аналіз проблемних зон

взаємодії в колективі з практичним застосуванням психокорекційних методів, адаптованих до локального контексту.

**Апробація та публікація результатів дослідження.** Результати емпіричного дослідження обговорювалися на засіданні кафедри психології (протокол № 8 від 05.12.2025 р.), результати висвітлено у науковій збірці «Магістерські студії» Херсонського державного університету (листопад 2025 р.).

**Кваліфікаційна робота** складається з вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) і додатків. Загальний обсяг дослідження становить 75 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

#### 1.1 Поняття міжособистісних стосунків та їх роль у функціонуванні трудоного колективу

Міжособистісні стосунки є фундаментальним елементом соціальної взаємодії в будь-якій групі, зокрема в трудовому колективі, де вони безпосередньо впливають на ефективність спільної діяльності, психологічний клімат та загальну продуктивність [10].

У сучасній психології та соціології праці поняття міжособистісних стосунків трактується як система взаємозв'язків між індивідами, що базується на емоційних, когнітивних та поведінкових компонентах. Згідно з визначенням, міжособистісні стосунки – це сукупність об'єктивних зв'язків і взаємодій між особами, які належать до певної групи, що включає як формальні (рольові, службові), так і неформальні (емоційні, особистісні) аспекти. Вони формуються в процесі спілкування та спільної діяльності, де ключову роль відіграють механізми сприйняття, атракції та конфліктогенів – слів, дій чи бездіяльності, що можуть провокувати напругу [25;51].

В. Григор та І. Остополець розглядають міжособистісні стосунки як: «...сукупність об'єктивних зв'язків та взаємодій між людьми у трудовому колективі, які мають неформальний характер і містять емоційно забарвлену та обопільно значущу оцінку партнерів по спілкуванню. Міжособистісні стосунки охоплюють широке коло явищ, але головним регулятором їх сталості, глибини, неповторності є привабливість однієї людини для іншої» [11].

У контексті трудового колективу міжособистісні стосунки переломлюються через ставлення індивідів до змісту праці, спільних цілей та норм групи, на відміну від менш зрілих груп, де вони можуть бути більш

хаотичними. Такі стосунки поділяються на кон'юнктивні (зближуючі, що сприяють співпраці та довірі) та диз'юнктивні (роз'єднуючі, що призводять до конфліктів та ізоляції). Кон'юнктивні стосунки базуються на симпатії, взаєморозумінні та спільних цінностях, тоді як диз'юнктивні – на антипатії, конкуренції чи стереотипах сприйняття [15].

Структура міжособистісних стосунків у трудовому колективі є багатошаровою і включає три основні аспекти: комунікативний (обмін інформацією), інтерактивний (організація спільних дій) та перцептивний (взаємне сприйняття та пізнання). Комунікативний аспект забезпечує передачу знань і досвіду, що є критичним для координації задач у колективі. Інтерактивний аспект проявляється в розподілі ролей, лідерстві та спільному вирішенні проблем, де ефективність залежить від рівня сумісності членів групи. Перцептивний аспект охоплює механізми, такі як ідентифікація (ототожнення себе з іншим), рефлексія (усвідомлення сприйняття партнера) та ефекти сприйняття, наприклад, «ефект ореола» (коли загальне враження впливає на оцінку окремих якостей) чи стереотипізація (спрошене уявлення про іншого на основі соціальних шаблонів). Атракція, як емоційний компонент, формує привабливість між членами колективу, залежно від схожості поглядів, частоти контактів та спільних емоційних переживань [22].

У психології міжособистісних взаємин структура досить часто пов'язана з соціометричними показниками, такими як статус (кількість виборів у групі), взаємність (коефіцієнт задоволеності) та рівень благополуччя взаємостосунків (РБВ). Коефіцієнт згуртованості групи розраховується як відношення взаємних виборів до можливих, і високий показник свідчить про стабільність колективу. Такі елементи структури дозволяють аналізувати групу за допомогою соціограм – графічних зображень зв'язків, де виявляються підгрупи, лідери та аутсайтери [38].

У наукових працях Л. Карамушки соціально-психологічний клімат трактується як переважний у певному колективі чи групі відносно стабільний психічний стан або настрої, що виникає в результаті психічного

відображення умов існування та спільної діяльності. Такий настрій формується переважно через міжособистісні взаємодії членів колективу, де ключову роль відіграють емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти спілкування. У контексті трудового колективу це означає, що позитивний клімат сприяє підвищенню мотивації та згуртованості, тоді як негативний може призводити до конфліктів і зниження продуктивності, що робить його важливим об'єктом для психокорекції [23].

Дещо інший підхід пропонує В. Циба, який розглядає соціально-психологічний клімат як структуровану колективну свідомість, поєднану з колективним емоційним настроєм у групі, де акцент робиться на колективній свідомості як на організованій системі спільних уявлень, переконань і цінностей, що формують емоційний фон. Такий погляд підкреслює структурний аспект: клімат не є хаотичним набором емоцій, а має ієрархію, де домінуючі елементи (наприклад, спільні цілі чи норми) впливають на загальний настрій. У практичному сенсі, для трудового колективу це означає, що клімат можна оптимізувати через розвиток колективної свідомості, наприклад, шляхом спільних тренінгів чи обговорень, що посилюють емоційну єдність і зменшують розбіжності [46].

Схожою до попередньої є позиція О. Мармази, яка інтерпретує соціально-психологічний клімат як загальний настрій колективу, де на емоційному рівні реалізуються як особистісні, так і ділові стосунки між членами. Такі стосунки, за її словами, визначаються ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами групи. Авторка особливо наголошує на тому, що ефективне управління колективом можливе лише тоді, коли особистісні (емоційні, дружні) та ділові (професійні, рольові) стосунки збігаються або є близькими за характером, що створює гармонію, зменшуючи внутрішні суперечності. У розширеному контексті, таке визначення дозволяє розглядати клімат як індикатор здоров'я колективу: наприклад, у виробничому середовищі, де особистісні конфлікти

перетинаються з діловими завданнями, це може проявлятися у зниженні креативності чи підвищенні плинності кадрів [33].

Більш ширше трактування пропонує В. Воднік, який включає до складу соціально-психологічного клімату низку компонентів: соціальний настрій працівників, їхній моральний стан, психологічну сторону міжособистісних зв'язків, домінуючі відносини до праці та колективу, ціннісні орієнтації, потреби, інтереси, смаки, а також стиль керівництва. Таке комплексне бачення робить клімат багат шаровим феноменом, де емоційний і моральний аспекти переплітаються з практичними елементами, такими як стиль управління (авторитарний чи демократичний). У трудовому колективі це означає, що клімат впливає на все – від повсякденної взаємодії до стратегічних рішень [6].

На нашу думку, соціально-психологічний клімат можна розглядати як поліфункціональний показник, що охоплює кілька рівнів: ступінь психологічної залученості людини до діяльності, міру психологічної ефективності цієї діяльності, рівень психічного потенціалу як особистості, так і колективу в цілому – включаючи не лише реалізовані, але й приховані, невикористані резерви та можливості. У сучасному контексті, з урахуванням цифровізації праці, такі зрушення можуть включати адаптацію до нових технологій, де клімат стає барометром готовності колективу до змін: позитивний клімат полегшує інновації, тоді як негативний створює опір.

У дослідженнях В. Кузьміна акцент робиться на тому, що соціально-психологічний клімат відображає характер взаємин між людьми, домінуючий тон суспільного настрою, а також умови та особливості праці й відпочинку в конкретному колективі. Подібне визначення підкреслює інтегративну роль клімату: він не лише емоційний, але й пов'язаний з практичними аспектами, такими як організація робочого часу чи відпочинку. У трудовому середовищі це означає, що клімат впливає на баланс між роботою та відновленням, наприклад, у колективах з високим навантаженням, де відсутність відпочинку може погіршити настрій і призвести до вигорання [29].

С. Євтушенко вказує: «Позитивний соціально-психологічний клімат – це клімат, якому властива взаємодія всього колективу та кожного його члена на засадах взаємоповаги та партнерства (коли колектив створює оптимальні умови для соціальної адаптації, активної діяльності та професійного зростання кожного його члена, а кожен член колективу, в свою чергу, докладає максимальних зусиль для ефективної діяльності колективу, формування його позитивного іміджу та прогресивного розвитку)» [16].

Додатково авторка, узагальнюючи низку наукових джерел, доходить до висновку, що у психологічній літературі, зокрема в працях дослідників соціальної психології, виокремлюють три основних види соціально-психологічного клімату [16]:

1. Соціально-психологічний клімат з позитивною спрямованістю характеризується переважанням конструктивних емоцій, високим рівнем довіри, взаємодопомоги та орієнтацією на спільні цілі. У такому колективі домінує атмосфера ентузіазму, оптимізму та взаємної підтримки, де члени групи відчують себе частиною єдиної команди. Такий вид клімату формується під впливом кількох факторів: ефективного стилю керівництва (наприклад, демократичного або трансформаційного), спільних успіхів у роботі, наявності спільних цінностей та норм, а також відсутності значних конфліктів. За визначенням, позитивний клімат сприяє психологічній сумісності, де індивідуальні потреби гармонійно поєднуються з груповими завданнями.

Причини формування позитивного клімату часто пов'язані з організаційними факторами, такими як справедлива система винагород, комфортні умови праці та корпоративна культура, орієнтована на розвиток. На рівні міжособистісних стосунків ключову роль відіграє атракція – емоційна привабливість між членами колективу, заснована на схожості поглядів чи спільних переживаннях. Наслідки для колективу є переважно сприятливими: зниження плинності кадрів, підвищення креативності та

стійкості до зовнішніх стресорів, таких як економічні кризи чи зміни в технологіях.

2. На противагу позитивному, соціально-психологічний клімат з негативною спрямованістю характеризується домінуванням деструктивних емоцій, таких як напруга, ворожість, заздрість чи апатія. У такому колективі переважають конфлікти, ізоляція окремих членів та низький рівень довіри, що призводить до фрагментації групи на підгрупи чи угруповання. Такий вид клімату часто формується через зовнішні фактори, як-от авторитарний стиль керівництва, несправедливий розподіл ресурсів, перевантаження роботою чи економічні труднощі, а також внутрішні – наприклад, несумісність темпераментів чи невирішені конфлікти інтересів.

3. Соціально-психологічний клімат з нейтральною спрямованістю займає проміжне положення і характеризується відсутністю яскраво виражених емоцій – як позитивних, так і негативних. У такому колективі панує байдужість, формальність у взаємодії та фокус на індивідуальних завданнях без значної емоційної залученості. Даний вид клімату часто формується в стабільних, бюрократичних організаціях, де відсутні значні виклики чи успіхи, а взаємодія обмежується рольовими обов'язками. Фактори формування включають рутинну роботу, відсутність стимулів для розвитку чи слабе лідерство, що не мотивує до емоційного інвестування.

Причини часто пов'язані з відсутністю спільних переживань чи мотиваційних програм, де міжособистісні стосунки залишаються поверховими. Наслідки двоякі: стабільність без зростання, низька плинність, але й відсутність креативності, що може призводити до стагнації.

Роль міжособистісних стосунків у функціонуванні трудового колективу є визначальною, оскільки вони безпосередньо впливають на соціально-психологічний клімат, продуктивність та стійкість групи. Позитивні стосунки сприяють формуванню згуртованості, яка перетворює зовнішню структуру колективу на психологічну спільність, з єдністю цілей, високим рівнем спілкування та внутрішньою дисципліною. У зрілому колективі вони

забезпечують взаємодопомогу, творчий потенціал та свідому дисципліну, що підвищує ефективність праці [42].

Навпаки, негативні міжособистісні стосунки, такі як конфлікти чи ізоляція, призводять до деструктивних наслідків: зниження продуктивності, зростання стресу, формування неформальних угруповань, що конкурують між собою, та погіршення психологічного клімату. Конфліктогени, як необережні слова чи ігнорування, можуть ескалувати до відкритих протистоянь, що вимагає втручання керівника для врегулювання. У трудовому колективі роль стосунків проявляється також через вплив на групові процеси: лідерство (де емоційні зв'язки визначають авторитет), прийняття рішень (конформізм може прискорювати, але знижувати креативність) та адаптацію до змін (згуртованість допомагає долати кризи) [30].

У контексті становлення колективу міжособистісні стосунки є основою для переходу від простої групи до зрілого утворення. Участь у спільній діяльності формує психологічну спільність, де позитивні зв'язки зміцнюють довіру та взаєморозуміння, сприяючи раціональному управлінню та координації [17].

Соціально-психологічний клімат, як результат міжособистісних стосунків, визначає емоційну атмосферу: високий рівень довіри та згуртованості сприяє задоволеності роботою, тоді як низький – призводить до емоційного вигорання. У великих організаціях роль стосунків поширюється на міжгрупову взаємодію, де стереотипи можуть ускладнювати співпрацю між відділами, але спільні проекти допомагають їх подолати [32].

Отже, міжособистісні стосунки є не лише психологічним, але й організаційним ресурсом трудового колективу, що визначає його функціонування від формування до зрілості. Вони впливають на всі аспекти діяльності – від мотивації до інновацій – і вимагають свідомого управління для оптимізації.

## **1.2 Фактори, що впливають на міжособистісні стосунки в трудовому колективі**

Міжособистісні стосунки в трудовому колективі є динамічним елементом, який формується під впливом численних факторів, що взаємодіють між собою та визначають ефективність спільної діяльності, психологічний клімат і загальну продуктивність організації. Такі фактори можна класифікувати за різними критеріями: за джерелом походження (внутрішні та зовнішні), за рівнем впливу (індивідуальні, групові, організаційні) чи за характером (позитивні та негативні) [10].

У сучасній психології праці, як зазначають дослідники, фактори впливу на міжособистісні стосунки включають як психологічні особливості індивідів, так і соціально-економічні умови середовища. Наприклад, Г. Швець виділяє три основні чинники: психологічні особливості, соціальну діяльність і суспільні відносини, що підкреслює багатошаровість їх взаємодії [48].

Внутрішні фактори, пов'язані з індивідуальними характеристиками членів колективу, є фундаментальними для формування міжособистісних стосунків. Серед них ключову роль відіграють психологічні особливості особистості, такі як темперамент, характер, цінності та мотиваційні орієнтації. Завищена самооцінка або важкий характер, як зазначається в дослідженнях, часто стають причиною психофізичної та соціально-психологічної несумісності, що призводить до напруги в колективі [43].

Важливим аспектом внутрішніх факторів є когнітивні процеси, такі як сприйняття та атракція, тобто, механізми соціальної перцепції формують упередження в стосунках. Атракція, як емоційний компонент, залежить від схожості поглядів, частоти контактів та спільних переживань: у колективах з високою атракцією спостерігається більша згуртованість. Дослідження показують, що індивідуальні особливості, такі як емпатія чи інтроверсія/екстраверсія, безпосередньо впливають на комунікацію:

екстраверти легше встановлюють контакти, але можуть домінувати, тоді як інтроверти сприяють глибшим, але менш інтенсивним зв'язкам [40].

К. Платонов зазначає, що групові фактори, як рівень розвитку колективу та його динаміка, також суттєво впливають на міжособистісні стосунки. У зрілих колективах з високою згуртованістю стосунки базуються на спільних нормах і цінностях, що сприяє взаємодовірі та співпраці. Навпаки, у незрілих групах домінують конформізм (пристосування до більшості) чи соціальне зараження (поширення емоцій), що може посилювати конфлікти. Групові норми, такі як толерантність до помилок чи культура зворотного зв'язку, формують емоційний клімат: у колективах з жорсткими нормами стосунки стають формальними, а в гнучких – більш відкритими [37].

Л. Ющишина разом з колегами вважають, що такі процеси, як соціальна фасилітація (підвищення ефективності в присутності інших) чи інгібіція (пригнічення), залежать від групової динаміки: у позитивних групах фасилітація домінує, сприяючи продуктивності [49].

Організаційні фактори, пов'язані з управлінням та структурою колективу, є зовнішніми по відношенню до індивідів, але безпосередньо впливають на стосунки. Стиль керівництва є одним з найважливіших: демократичний стиль сприяє відкритості та довірі, тоді як авторитарний провокує напругу через брак автономії. Дослідження вказують, що ефективне лідерство активізує трудову поведінку, покращуючи міжособистісні зв'язки. Умови праці, включаючи фізичне середовище (шум, освітлення), розподіл ресурсів та систему винагород, також грають роль: несправедливий розподіл може генерувати заздрість і конфлікти, тоді як комфортні умови сприяють позитивним емоціям [12;34].

Зовнішні соціально-економічні фактори, такі як рівень розвитку регіону, економічна стабільність чи етнічні особливості, впливають на стосунки опосередковано. У регіонах з високим економічним розвитком колективи мають більше ресурсів для розвитку стосунків, тоді як у кризових

умовах зростає конкуренція. Етнічні чинники, як наявність міжетнічних конфліктів, можуть посилювати стереотипи та упередження. Науково-технічний прогрес також є важливим фактором: впровадження нових технологій може створювати бар'єри (наприклад, через цифровий розрив), але й сприяти новим формам комунікації, як віддалена робота, що змінює частоту контактів [1;14].

Функціональні фактори, пов'язані з характером праці, включають складність завдань, тривалість робочого дня та рівень взаємозалежності. У колективах з високою взаємозалежністю (наприклад, у проектних командах) стосунки інтенсивніші, що може як згуртовувати, так і провокувати конфлікти. Економічні фактори, як рівень заробітної плати чи перспективи кар'єрного зростання, впливають на мотивацію: низька оплата може генерувати незадоволеність, що перетікає в міжособистісні проблеми. Управлінські фактори, як система контролю та комунікації, визначають прозорість: ефективна комунікація зменшує непорозуміння, тоді як бюрократія посилює формальність [7].

П. Іванов вказує, що успішність діяльності колективу є зворотним фактором: спільні досягнення посилюють позитивні стосунки, формуючи «почуття ми», тоді як невдачі призводять до взаємних звинувачень. Психологічні дослідження показують, що сприйняття виробничих помилок впливає на стосунки: у толерантних колективах помилки стають уроками, а в жорстких – джерелом конфліктів [21].

Отже, фактори впливу на міжособистісні стосунки в трудовому колективі є багатограними та взаємопов'язаними, визначаючи від гармонії до конфліктів, а їхній аналіз дозволяє розробляти стратегії психокорекції, спрямовані на посилення позитивних аспектів і мінімізацію негативних.

### **1.3 Психокорекція як інструмент оптимізації міжособистісних стосунків**

Соціально-психологічний клімат трудового колективу є складним феноменом, який відображає емоційний стан, рівень згуртованості та характер взаємодії між його членами. Він формується через сукупність міжособистісних стосунків, які, залежно від їхньої якості, можуть сприяти продуктивності або створювати напругу. Психокорекція, як цілеспрямований процес психологічного впливу, відіграє ключову роль у трансформації цього клімату, сприяючи гармонізації взаємодії, зменшенню конфліктів і підвищенню мотивації [20].

Соціально-психологічний клімат, як зазначають дослідники, є відображенням домінуючого настрою колективу, що виникає в процесі міжособистісної взаємодії та залежить від умов праці, стилю керівництва та індивідуальних особливостей працівників. Позитивний клімат характеризується довірою, взаємопідтримкою та орієнтацією на спільні цілі, що сприяє психологічній безпеці та креативності. Негативний, навпаки, супроводжується напругою, конкуренцією чи ізоляцією, що знижує продуктивність і призводить до емоційного вигорання. Нейтральний клімат, який часто зустрічається в бюрократичних організаціях, відзначається байдужістю та формальністю, що обмежує інноваційність [3].

М. Загороднюк та Л. Дибчук після аналізу факторів, що сприяють створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, доходять висновку, що основний вплив забезпечується через задоволення працівників своєю роботою, довіру між учасниками групи, професійну компетентність і успішність у виконанні завдань, а також відсутність надмірного тиску з боку керівництва. Однак серед усіх аспектів, що формують соціально-психологічний клімат у первинному трудовому колективі, вирішальну роль відіграють взаємини між керівником і підлеглими, а також сукупність функцій, які виконує керівник. Позитивний

соціально-психологічний клімат характеризується специфічними суб'єктивними рисами, які відображають його внутрішню сутність [19].

Такі риси проявляються через високий рівень довіри, що поєднується з вимогливістю між членами колективу, створюючи атмосферу, де кожен відчуває впевненість у підтримці колег. Доброзичливість у стосунках і конструктивна критика сприяють відкритій взаємодії, дозволяючи уникати образ і непорозумінь. Важливою є можливість вільно висловлювати власні думки під час обговорення робочих питань, що зміцнює почуття причетності до спільної справи. Керівник, який уникає тиску на підлеглих і визнає їхнє право брати участь у прийнятті рішень, сприяє формуванню атмосфери поваги. Чуйність керівника, поєднана з вимогливістю, забезпечує баланс між підтримкою та дисципліною. Інформування працівників про основні завдання та їх виконання створює прозорість, що знижує ризик конфліктів. Активна участь у діловому спілкуванні, можливості для самореалізації, взаємодопомога у складних ситуаціях, відповідальність за стан справ і спільний розвиток колективу також є ключовими ознаками позитивного клімату [5;26;45].

Формування соціально-психологічного клімату має ґрунтуватися на основоположних принципах, які забезпечують його стабільність і ефективність [9;18;28]:

1. Першим є принцип взаємодії та взаєморозуміння, який передбачає створення відкритого середовища, де працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, висловлювати свої погляди та враховувати різноманітні точки зору, що сприяє ефективному спілкуванню, що є основою для гармонійних робочих стосунків.

2. Другим принципом є взаємовідповідальність, яка залучає кожного члена колективу до створення сприятливого клімату через участь у спільних рішеннях, підтримку колег і готовність допомагати у складних ситуаціях.

3. Третій принцип – справедливість і рівність – забезпечує однакове ставлення до всіх працівників, справедливий розподіл обов’язків і можливостей для розвитку, а також визнання індивідуальних досягнень.

4. Четвертий принцип, комунікація, підкреслює важливість прозорого та ефективного обміну інформацією, який допомагає вирішувати конфлікти та підтримувати позитивну атмосферу.

5. П’ятий принцип – підтримка особистісного розвитку – спрямований на стимулювання професійного та особистісного зростання через навчання, тренінги та створення умов для самореалізації.

6. Принцип позитивного підходу орієнтує на акцентування сильних сторін і досягнень працівників, що сприяє створенню стабільної та мотивуючої атмосфери.

Основна дія психокорекційних методів полягає в гармонізації міжособистісних стосунків, що є фундаментом соціально-психологічного клімату. Такі методи, як тренінги з ненасильницького спілкування, дозволяють учасникам усвідомити власні емоції та сприймати позицію інших, що сприяє емпатії. У виробничих командах, де працівники часто стикаються з тиском дедлайнів, ці тренінги знижують частоту конфліктів, створюючи атмосферу взаєморозуміння, що, своєю чергою, підвищує рівень довіри, що є ключовим для позитивного клімату [31;47].

Н. Беляєва вважає, що важливим аспектом впливу психокорекції є розвиток згуртованості, яка визначає ступінь єдності колективу – у групах з низькою згуртованістю психокорекційні методи, такі як тимбілдинг, сприяють формуванню спільних цінностей і відчуття «ми». До прикладу, у творчих колективах, таких як рекламні агенції, вправи на спільне вирішення завдань допомагають учасникам відчувати свою приналежність до групи, що підвищує їхню мотивацію до співпраці, що не лише зміцнює емоційні зв’язки, але й сприяє створенню стабільної атмосфери, де працівники готові ділитися ідеями без страху критики [4].

На думку І. Кравець, психокорекція впливає на клімат через корекцію деструктивних когнітивних моделей, таких як стереотипи сприйняття чи упередження. У колективах, де присутні ефекти, психокорекційні методи, наприклад, когнітивно-поведінкові техніки, допомагають учасникам переосмислити свої судження. У практиці це може проявлятися в роботі з командами, де є неформальні лідери чи аутсайдери: психокорекція допомагає інтегрувати ізольованих членів, підвищуючи їхній соціометричний статус і зменшуючи напругу [27].

Емоційний компонент клімату зазнає значного впливу психокорекції. У групах з негативним кліматом, де домінують апатія чи ворожість, методи групової терапії, засновані на принципах гуманістичної психології, дозволяють учасникам висловити свої почуття в безпечному середовищі, що сприяє зниженню емоційного вигорання, яке, за даними досліджень, може знижувати продуктивність у стресових умовах. У таких випадках психокорекція через групові обговорення допомагає трансформувати негативні емоції в конструктивні, що сприяє формуванню позитивного настрою [35;50].

За визначенням О. Герасименко, організаційні зміни, які супроводжують психокорекцію, відіграють важливу роль у трансформації клімату. У колективах, де авторитарний стиль керівництва створює напругу, тренінги для менеджерів з розвитку трансформаційного лідерства допомагають змінити підхід до управління, залучаючи працівників до прийняття рішень, що підвищує їхню залученість і сприяє формуванню атмосфери довіри [8].

Ефективність психокорекційних методів залежить від системного підходу, який включає діагностику стану клімату, планування втручань і оцінку результатів. Діагностика, проведена за допомогою соціометричних методів чи шкал, дозволяє виявити проблемні зони, наприклад, низький рівень взаємності чи високий рівень конфліктності. На основі цього розробляються програми, які враховують специфіку колективу: у гомогенних

групах методи простіші, тоді як у гетерогенних потрібні комплексні підходи, що враховують культурні чи вікові відмінності [39;44].

Незважаючи на ефективність, психокорекція має певні обмеження, які впливають на її вплив на клімат. Відсутність мотивації учасників може зменшувати результати, особливо якщо працівники не бачать цінності у змінах. Організаційні бар'єри, такі як жорстка ієрархія чи несправедлива система винагород, можуть блокувати прогрес, що вимагає поєднання психокорекції з управлінськими реформами. Культурні особливості також відіграють роль: у індивідуалістичних культурах групові методи менш ефективні, ніж в колективістських [41].

На нашу думку, сучасні виклики, такі як цифровізація праці та зростання віддаленої роботи, змінюють підходи до психокорекції. У 2025 році, коли значна частина колективів працює онлайн, методи адаптуються до віртуальних платформ, наприклад, через онлайн-тренінги чи симуляції, що дозволяє підтримувати клімат у віддалених командах, де фізична взаємодія обмежена. Однак це вимагає нових інструментів оцінки, таких як аналіз цифрової комунікації, щоб виміряти ефективність.

Отже, психокорекційні методи є потужним інструментом для трансформації соціально-психологічного клімату трудового колективу, впливаючи на емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії. Вони сприяють формуванню позитивного настрою, згуртованості та зниженню напруги, що підвищує ефективність роботи.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретичний аналіз показав, що міжособистісні стосунки в трудовому колективі є основою для ефективної взаємодії, продуктивності та психологічного комфорту працівників. Вони формуються під впливом таких факторів, як організаційна культура, стиль лідерства, рівень комунікації, робоче навантаження та соціально-економічні умови. Позитивні стосунки сприяють згуртованості та співпраці, тоді як конфлікти, напруженість і

авторитарна поведінка можуть призводити до дезорганізації та зниження мотивації. Роль психокорекції як інструменту оптимізації полягає в можливості зменшувати негативні прояви, розвивати навички емпатії та ефективного спілкування, а також створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Теоретичні підходи надають наукову основу для розуміння динаміки міжособистісних стосунків і розробки корекційних заходів. Зокрема, методики оцінки психологічного клімату, організаційної напруженості, згуртованості та конфліктності дозволяють ідентифікувати проблемні зони та визначити цільові напрямки втручання. Аналіз кореляційних зв'язків між цими показниками підкреслює необхідність комплексного підходу, що враховує як індивідуальні, так і групові аспекти.

Отже, оптимізація міжособистісних стосунків через психокорекцію вимагає системного підходу, адаптованого до специфіки трудового колективу, з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на його функціонування.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

#### 2.1 Організація та методика емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження було організоване з метою вивчення міжособистісних стосунків у трудовому колективі та оцінки ефективності психокорекційних заходів для їхньої оптимізації. Дослідження проводилося на базі Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон, що дозволило забезпечити реальний контекст професійної діяльності в банківській сфері, де міжособистісні взаємодії відіграють ключову роль через високий рівень взаємозалежності працівників, стресові умови та необхідність командної роботи.

Організація дослідження включала чітке планування етапів, вибір репрезентативної вибірки, застосування валідних психологічних методик та статистичну обробку даних для об'єктивного аналізу результатів. Методика дослідження базувалася на комбінації діагностичних інструментів, спрямованих на оцінку соціально-психологічного клімату, організаційної напруженості, групової згуртованості, конфліктності особистості та міжособистісних стосунків, що дозволило отримати комплексну картину динаміки колективу та оцінити вплив психокорекції.

Дослідження проводилося в період з березня по червень 2025 року, з дотриманням етичних норм: добровільна участь, конфіденційність даних та інформована згода респондентів. Загальна структура дослідження включала діагностичний, корекційний та контрольний етапи, з використанням експериментального дизайну для порівняння груп.

Вибірка складалася з 46 осіб – працівників Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон, що забезпечувало репрезентативність для невеликого трудового колективу в банківській установі. Учасники були

відібрані за принципом випадкової стратифікації, з урахуванням статі, віку та посади, щоб охопити різноманітні сегменти колективу. За статтю вибірка розподілилася таким чином: жінки – 24 особи (52,2%), чоловіки – 22 особи (47,8%), що відображає типовий гендерний баланс у банківській сфері, де жінки часто переважають у адміністративних ролях.

За віковими групами: 22-30 років – 15 осіб (32,6%), що представляє молодих спеціалістів з високим потенціалом адаптації, але можливим браком досвіду; 31-45 років – 17 осіб (37,0%), як правило, досвідчені працівники на піку кар'єри; 46-60 років – 14 осіб (30,4%), що включає старших співробітників з високим рівнем компетенції, але потенційними проблемами адаптації до змін. Такий розподіл дозволив врахувати вікові відмінності в сприйнятті міжособистісних стосунків, наприклад, молодші групи можуть бути більш орієнтованими на командну роботу, тоді як старші – на стабільність і авторитет. Учасники мали різний стаж роботи в банку (від 1 до 25 років) та займали посади від операціоністів до менеджерів, що забезпечувало гетерогенність вибірки. Загальна кількість респондентів була достатньою для статистичної значущості, з урахуванням можливих втрат даних (не більше 5%). Дослідження проводилося анонімно, з використанням онлайн-форм для опитувань, щоб мінімізувати соціальну бажаність відповідей.

Для емпіричного дослідження було обрано п'ять валідних психологічних методик, кожна з яких спрямована на оцінку конкретних аспектів міжособистісних стосунків і соціально-психологічного клімату. Вибір методик обумовлений їхньою надійністю, простотою застосування та можливістю комплексного аналізу. Дані оброблялися за допомогою статистичних програм, з розрахунком середніх значень, стандартних відхилень та порівняльним аналізом.

Методика оцінки психологічного клімату в колективі Ф. Фідлера є одним з основних інструментів для діагностики соціально-психологічної атмосфери в робочій групі. Тест спрямований на оцінку того, як учасники

сприймають відносини між собою, що безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію та загальне самопочуття колективу. Основні параметри тесту включають соціальну згуртованість (рівень єдності групи), емоційний комфорт (відчуття безпеки та задоволення), конфліктність (частота та інтенсивність конфліктів) та задоволеність (загальна оцінка взаємодії). Тест складається з 10 пунктів, де респонденти оцінюють твердження за шкалою семантичного диференціала – методу, що базується на полярних шкалах. Кожен пункт оцінюється від 1 до 8 балів, де 1 – позитивний полюс, 8 – негативний. Індивідуальні відповіді формують профілі, на основі яких створюється усереднений профіль колективу, що відображає загальну психологічну атмосферу [2].

Аналіз результатів [2]:

- 39 і менше балів вказують на доброзичливу атмосферу з високим рівнем згуртованості та низькою конфліктністю;
- 40-59 балів – середні показники з незначними дестабілізуючими чинниками, що вимагають моніторингу;
- 60-80 балів – погана атмосфера з високою напругою, що потребує негайної корекції.

Дана методика дозволяє виявити аспекти клімату, які потребують уваги, наприклад, брак довіри чи емоційний дискомфорт, і є ефективною для банківського колективу, де атмосфера впливає на клієнтське обслуговування.

Методика «Індекс організаційної напруженості» Р. Кана у модифікації Л. Карамушки та К. Терещенко призначена для оцінки рівня стресу та напруженості в організації, що тісно пов'язано з міжособистісними стосунками. Вона складається з 30 тверджень, які описують прояви напруженості (наприклад, «перевантаження роботою» чи «конфлікти з колегами»). Респонденти оцінюють, як часто їх турбує кожен прояв, за 5-бальною шкалою: від 1 («ніколи») до 5 («завжди»). Обробка включає розрахунок сумарного індексу напруженості (сума балів, поділена на 30 для усередненого показника) та показників за шкалами [24].

Шкали охоплюють: напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу (перевантаження, брак інформації); напруженість у взаємодії по «вертикалі» (з керівництвом) та по «горизонталі» (з колегами); напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи (атмосфера, ресурси); напруженість щодо змін у просуванні по службі та участі в управлінні; напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов (зарплата, умови праці). Високі показники (понад 3 бали в середньому) вказують на ризики конфліктів і зниження продуктивності, що робить методику корисною для ідентифікації джерел напруги в банківському колективі [24].

Методика визначення індексу групової згуртованості за К. Сішора оцінює ступінь інтеграції групи, що є ключовим для міжособистісних стосунків. Вона включає 5 питань з варіантами відповідей, оцінюваними в балах (максимум 19, мінімум 5). Питання стосуються відчуття приналежності, довіри та співпраці. Обробка: розрахунок середнього балу (загальна сума балів, поділена на кількість учасників). Високий індекс (понад 15 балів) свідчить про сильну згуртованість, низький (менше 10) – про фрагментацію. Дана методика проста в застосуванні та дозволяє кількісно оцінити, як згуртованість впливає на атмосферу в колективі [2].

Методика «Оцінка рівня конфліктності особистості» Г. Ложкіна та Н. Пов'якель вимірює індивідуальну схильність до конфліктів, що впливає на групову динаміку. Вона складається з 14 запитань з трьома варіантами відповідей (А, Б, В), де респонденти обирають найбільш відповідний [13].

Бали нараховуються за ключем [13]:

- 14-20 – низький рівень;
- 21-24 – нижчий за середній;
- 25-29 – середній;
- 30-34 – вищий за середній;
- 35-42 – високий.

Методика «Діагностика міжособистісних стосунків» Т. Лірі базується на моделі 8 типів взаємодії (від авторитарного до залежного), представлених у круговій діаграмі. Опитувальник містить 128 характеристик, групованих по 16 у 8 октантів. Інструкція: позначити «+» характеристики, що відповідають самосприйняттю. Аналіз за кореляцією Пірсона дозволяє побудувати профіль взаємодії, виявляючи домінуючі стилі (наприклад, домінантність чи кооперативність) [36].

Дослідження проводилося в чотири етапи.

Перший етап: проведення загального опитування за всіма методиками для базової діагностики.

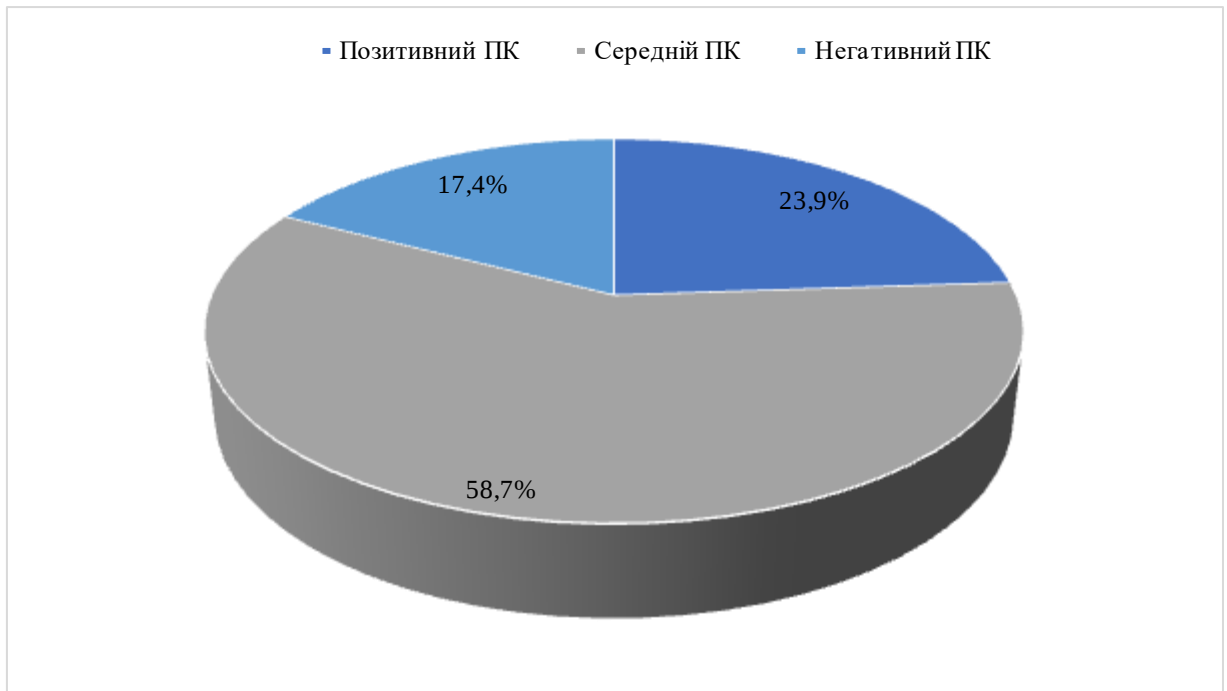
Другий етап: розподіл на контрольну групу (23 особи, без впливу) та експериментальну (23 особи, з впливом), з забезпеченням подібності показників.

Третій етап: розробка та реалізація психокорекційної програми (тренінги, медіація).

Четвертий етап: повторна діагностика, порівняння груп за t-критерієм Ст'юдента для визначення ефективності програми. Подібний дизайн забезпечив наукову валідність.

## **2.2 Аналіз стану міжособистісних стосунків у трудовому колективі**

Першочергово нами було проаналізовано результати методикою оцінки психологічного клімату в колективі Ф. Фідлера, що відображено у вигляді рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Показники рівня психологічного клімату у колективі**

Позитивний психологічний клімат (23,9%) охоплює приблизно чверть респондентів, свідчить про те, що в частині колективу панує доброзичлива атмосфера. Позитивний ПК характеризується високим рівнем довіри між працівниками, взаємопідтримкою та емоційним комфортом. У таких умовах працівники відчують психологічну безпеку, що сприяє їхній мотивації та продуктивності. Згідно з методикою Ф. Фідлера, позитивний клімат відповідає сумі балів 39 і нижче, що вказує на те, що в цій групі переважають кон'юнктивні (зближаючі) стосунки, де конфлікти мінімальні, а співпраця та взаєморозуміння домінують. У контексті банківського колективу це може проявлятися у злагодженій роботі операціоністів і менеджерів, де спільні цілі (наприклад, якісне обслуговування клієнтів) посилюють згуртованість. Однак, оскільки позитивний клімат охоплює менш ніж чверть вибірки, це свідчить про те, що лише частина працівників відчуває повну гармонію у взаємодії.

Найбільша частка респондентів (58,7%) потрапила до категорії середнього ПК, що вказує на наявність у колективі незначних

дестабілізуючих чинників, які не дозволяють атмосфері бути повністю позитивною, але й не призводять до серйозної напруги. Середній ПК характеризується помірним рівнем згуртованості, де міжособистісні стосунки є частково гармонійними, але можуть ускладнюватися епізодичними конфліктами чи недостатньою довірою. У банківському середовищі це може проявлятися у формальній взаємодії між працівниками різних відділів, коли співпраця відбувається, але без глибокого емоційного залучення. Такий стан клімату є типовим для багатьох організацій, де є потенціал для покращення через психокорекційні заходи, наприклад, тренінги з розвитку комунікаційних навичок чи тимблдинг.

Частка в 17,4% (приблизно 8 осіб) вказує на те, що в частині колективу атмосфера є недоброзичливою. Негативний ПК характеризується високим рівнем конфліктності, низькою згуртованістю та емоційним дискомфортом. У таких умовах працівники можуть відчувати напругу, страх осуду чи ізоляцію, що знижує їхню мотивацію та продуктивність. У банківському колективі це може проявлятися у конкуренції між працівниками за просування по кар'єрі, непорозуміннях через нерівномірний розподіл навантаження чи відсутність чіткої комунікації з керівництвом.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі є переважно середнім, з тенденцією до позитивного в частині групи, але з наявністю проблемних зон, що потребують уваги. Позитивний ПК у 23,9% респондентів вказує на наявність міцного ядра згуртованих працівників, які можуть стати основою для поширення позитивних практик. Середній ПК (58,7%) є типовим для банківських установ, де рутинна робота та чітка ієрархія створюють стабільність, але обмежують емоційну залученість. Негативний ПК у 17,4% свідчить про локальні проблеми, такі як конфлікти чи ізоляція окремих працівників, що потребують цільової психокорекції, наприклад, медіації чи тренінгів з конфлікт-менеджменту.

Далі нами було проаналізовано результати за методикою «Індекс організаційної напруженості» Р. Кана, у ході чого отримані показники за кожною шкалою методики та за загальним рівнем організаційної напруженості представлені у вигляді рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Показники рівнів організаційної напруженості у колективі**

*Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу.* За цією шкалою високий рівень напруженості зафіксовано у 60,9% респондентів, середній – у 17,4%, низький – у 21,7%. Високий показник свідчить про значне перевантаження працівників завданнями та недостатню інформованість про робочі процеси. У банківському середовищі це може бути пов'язано з інтенсивним графіком, великою кількістю клієнтських запитів і нечітким розподілом інформації про завдання чи зміни в політиці банку.

*Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі».* Результати показали високий рівень напруженості у 56,5%

респондентів, середній – у 15,2%, низький – у 28,3%. Дана шкала оцінює якість взаємодії між працівниками та керівництвом («вертикаль») і між колегами («горизонталь»). Високий рівень напруженості вказує на проблеми в комунікації, наприклад, авторитарний стиль керівництва чи конфлікти між працівниками через конкуренцію. У контексті банку це може проявлятися у напрузі між менеджерами та операціоністами через нечіткі вказівки або у суперництві між колегами за бонуси. Такі умови сприяють диз'юнктивним (роз'єднуючим) стосункам, що погіршують соціально-психологічний клімат.

*Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації.* Високий рівень напруженості зафіксовано у 50% респондентів, середній – у 21,7%, низький – у 28,3%, що відображає вплив робочого середовища, наприклад, рівня комфорту, доступності ресурсів чи психологічної безпеки. Рівний розподіл між високим і низьким рівнями вказує на неоднорідність умов у колективі: частина працівників може відчувати брак підтримки чи неадекватність робочих місць (наприклад, шум у відкритих офісах), тоді як інші вважають умови прийнятними. У банківському контексті це може стосуватися технічного забезпечення чи організації робочого простору, що впливає на емоційний комфорт і міжособистісні взаємодії.

*Напруженість щодо змін у порядку просування по службі та участі персоналу в управлінні організацією.* Високий рівень напруженості виявлено у 54,3% респондентів, середній – у 17,4%, низький – у 28,3%. Подібні дані вказують на незадоволення можливостями кар'єрного зростання та залучення до прийняття рішень. У банківській сфері, де кар'єрні перспективи часто обмежені чіткою ієрархією, працівники можуть відчувати фрустрацію через брак прозорості в просуванні чи неможливість впливати на управлінські рішення, що провокує напругу у взаємодії з керівництвом, знижуючи довіру та мотивацію.

*Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов.* Найнижчий рівень напруженості зафіксовано за цією шкалою: низький

рівень – у 60% респондентів, середній – у 28,3%, високий – лише у 8,7%. Отримані дані свідчать про відносно задовільні соціально-економічні умови, такі як рівень заробітної плати чи побутові аспекти (наприклад, наявність кімнати відпочинку). У банківському колективі це може пояснюватися стабільною оплатою праці, що є сильною стороною порівняно з іншими факторами. Низький рівень напруженості за цією шкалою сприяє стабільності міжособистісних стосунків, оскільки економічна безпека знижує конкуренцію.

*Загальний індекс організаційної напруженості.* Сумарний показник виявив високий рівень напруженості у 71,7% респондентів, середній – у 15,2%, низький – у 13,1%. Високий загальний індекс (середній бал вище 3 за 5-бальною шкалою) вказує на значний рівень стресу в колективі, що може бути пов'язано з комбінацією факторів, таких як перевантаження, брак комунікації та обмежені кар'єрні можливості, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат, сприяючи конфліктам і зниженню згуртованості.

Результати за методикою «Індекс організаційної напруженості» вказують на високий рівень стресу в колективі, особливо щодо робочого навантаження (60,9%) та взаємодії по «вертикалі» і «горизонталі» (56,5%). Найменше напруження викликають соціально-економічні умови (60% низький рівень), що є позитивним аспектом. Загальний індекс напруженості (71,7% високий рівень) підтверджує необхідність психокорекційних заходів, спрямованих на зниження стресу через покращення комунікації, розподілу навантаження та залучення працівників до управління. Отримані дані доповнюють результати методики Ф. Фідлера, де переважав середній ПК (58,7%), і вказують на конкретні джерела напруги, які погіршують атмосферу.

Аналіз дозволяє зробити висновок, що основними проблемними зонами є робоче навантаження, комунікація з керівництвом і обмежені можливості кар'єрного зростання. Вказані аспекти потребують цільових

психокорекційних програм, таких як тренінги з ненасильницького спілкування, медіація для вирішення конфліктів і організаційні зміни для підвищення прозорості.

Далі нами було проаналізовано результати за методикою визначення індексу групової згуртованості за К. Сішора, що представлені у вигляді

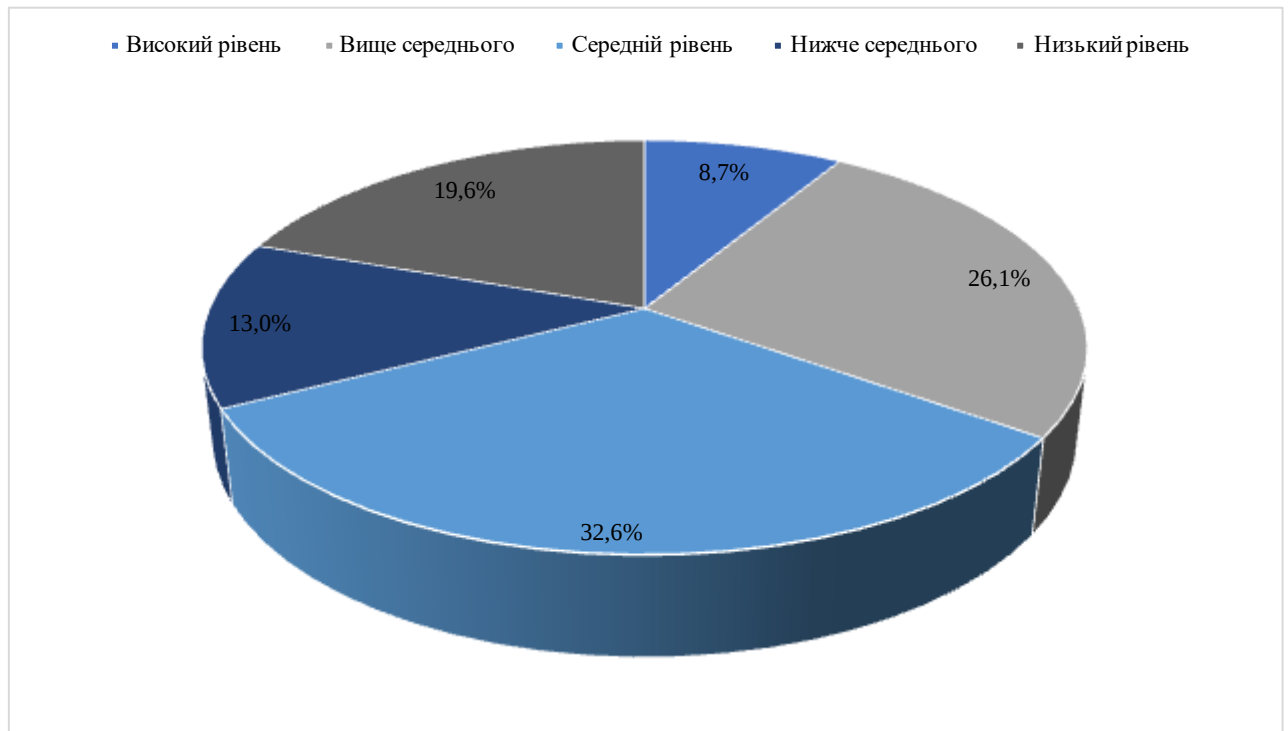


рис.2.3.

### Рис. 2.3. Показники рівня групової згуртованості у колективі

Високий рівень згуртованості (8,7%) свідчить про те, що лише невелика частина колективу демонструє високий ступінь інтеграції. Високий рівень згуртованості характеризується сильним почуттям приналежності до групи, взаємною довірою та готовністю до співпраці. У таких працівників спостерігається висока мотивація до спільної роботи, вони активно підтримують один одного та діляться ресурсами. У контексті банківського колективу це може стосуватися невеликої групи, наприклад, досвідчених менеджерів або тісно пов'язаних операціоністів, які працюють разом тривалий час. Така згуртованість сприяє позитивному соціально-психологічному клімату, що відповідає результатам методики Ф. Фідлера, де

23,9% респондентів вказали на позитивний СПК. Однак низький відсоток високої згуртованості вказує на обмеженість цього явища в колективі, що потребує розширення через психокорекційні заходи, такі як тимбілдинг.

Вище середнього рівня згуртованості (26,1%) відображає групу працівників, які мають помірно високий рівень інтеграції, але не досягають максимальної згуртованості. У таких підгрупах присутня співпраця, але вона може бути обмежена епізодичними непорозуміннями чи слабшим емоційним зв'язком. У банківському середовищі це може бути команда, яка ефективно виконує завдання, але не завжди демонструє ініціативу у взаємодопомозі чи неформальній взаємодії. Такий рівень згуртованості є позитивним, але вказує на потенціал для покращення, наприклад, через тренінги з розвитку комунікативних навичок, що можуть підсилити почуття єдності.

Середній рівень згуртованості (32,6%) є типовим для багатьох трудових колективів, особливо в банківській сфері, де формальна структура та рутинні завдання можуть обмежувати глибоку інтеграцію. Працівники на цьому рівні співпрацюють у межах професійних обов'язків, але їхні стосунки часто носять функціональний характер, без сильного емоційного залучення. У практичному контексті це може проявлятися у стабільній, але не надто ініціативній роботі, коли працівники виконують завдання без значних конфліктів, але й без вираженої командної синергії. Такий стан потребує психокорекційних заходів для переходу до вищого рівня згуртованості.

Нижче середнього рівня згуртованості (13%) вказує на наявність підгруп із слабкою інтеграцією. У таких працівників може спостерігатися часткова ізоляція, низька довіра до колег або слабе відчуття приналежності до колективу. У банківському контексті це може стосуватися новачків або працівників, які відчують себе відстороненими через конкуренцію чи брак неформальної взаємодії. Даний рівень згуртованості є проблемним, оскільки він сприяє диз'юнктивним (роз'єднуючим) стосункам і може посилювати напругу, що підтверджується даними методики Р. Кана, де 56,5%

респондентів показали високий рівень напруженості у взаємодії по «горизонталі».

Низький рівень згуртованості (19,6%) характеризується ізоляцією, відсутністю взаємодопомоги та високою ймовірністю конфліктів. У банківському колективі це може проявлятися у фрагментації групи, коли окремі працівники чи підгрупи діють автономно, ігноруючи спільні цілі. Низька згуртованість є критичною проблемою, яка може призводити до зниження продуктивності, плинності кадрів і погіршення психологічного стану працівників.

Результати за методикою К. Сішора демонструють неоднорідний рівень згуртованості в колективі, з переважанням середнього рівня (32,6%), що вказує на функціональну, але неглибоку інтеграцію. Наявність високого (8,7%) та вище середнього (26,1%) рівнів згуртованості свідчить про потенціал для розвитку позитивного соціально-психологічного клімату, тоді як нижче середнього (13%) та низький (19,6%) рівні вказують на проблемні зони, пов'язані з ізоляцією та конфліктністю.

Наступним кроком було аналізування результатів за методикою «Оцінка рівня конфліктності особистості» Г. Ложкіна та Н. Пов'якель, отримані показники відображені у вигляді рис. 2.4.



#### **Рис. 2.4. Показники рівня конфліктності у колективі**

Низький рівень конфліктності (28,3%) вказує на те, що значна частина працівників має низьку схильність до конфліктів – такі особи зазвичай демонструють толерантну поведінку, уникають суперечок і сприяють гармонійним стосункам у колективі. У банківському середовищі це може проявлятися у спокійному виконанні обов’язків, готовності до компромісів і підтримці колег.

Нижче середнього рівня конфліктності (15,2%) характеризує працівників, які мають помірно низьку схильність до конфліктів. Вони можуть брати участь у суперечках лише за певних обставин, наприклад, у стресових ситуаціях чи при явній несправедливості. У банківському контексті це може стосуватися працівників, які зазвичай співпрацюють, але реагують на перевантаження чи брак інформації, що підтверджується високим рівнем напруженості щодо робочого навантаження. Дана група має потенціал для конструктивної взаємодії, але потребує підтримки, наприклад, через тренінги з управління стресом, щоб запобігти ескалації конфліктів.

Середній рівень конфліктності (17,4%) відображає типовий рівень конфліктності для трудових колективів. Працівники з середнім рівнем конфліктності можуть вступати в суперечки через розбіжності в поглядах чи робочих питаннях, але ці конфлікти зазвичай не є деструктивними. У банківському середовищі це може проявлятися в дискусіях між операціоністами та менеджерами щодо розподілу завдань чи пріоритетів.

Вище середнього рівня конфліктності (15,2%) вказує на підвищену схильність до конфліктів. Такі працівники частіше вступають у суперечки, що може бути пов’язано з індивідуальними особливостями, такими як імпульсивність чи висока вимогливість. У банківському колективі це може проявлятися у напрузі між працівниками через конкуренцію за бонуси чи просування, що підтверджується високим рівнем напруженості у взаємодії по «горизонталі».

Високий рівень конфліктності (23,9%) вказує на значну схильність до конфліктів, яка може дестабілізувати колектив. Такі працівники часто провокують суперечки, що може бути пов'язано з особистими рисами (наприклад, домінантністю) або зовнішніми факторами, такими як перевантаження чи брак підтримки. У банківському контексті це може проявлятися у відкритих конфліктах між працівниками чи напрузі з керівництвом через нечіткі інструкції.

Результати за методикою «Оцінка рівня конфліктності особистості» Г. Ложкіна та Н. Пов'якель демонструють різноманітність у схильності працівників до конфліктної поведінки, з переважанням низького (28,3%) та середнього (17,4%) рівнів, але з помітною часткою високого рівня (23,9%). Високий і вище середнього рівні конфліктності (разом 39,1%) вказують на наявність значної кількості працівників, чия поведінка може дестабілізувати міжособистісні стосунки та погіршувати соціально-психологічний клімат.

Далі нами було проаналізовано результати за методикою «Діагностика міжособистісних стосунків» Т. Лірі, отримані середньогрупові показники представлені у вигляді табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Показники домінуючих типів міжособистісних стосунків у  
колективі**

| Тип міжособистісних стосунків | Середньогруповий показник |
|-------------------------------|---------------------------|
| Авторитарний                  | 9                         |
| Незалежний – домінуючий       | 8,93                      |
| Агресивний                    | 8,98                      |
| Недовірливий – скептичний     | 8,35                      |
| Покірний – сором'язливий      | 8,67                      |
| Заздрісний                    | 7,37                      |
| Співпрацюючий                 | 8,46                      |
| Альтруїстичний                | 8,96                      |

*Авторитарний тип (9 балів).* Найвищий середньогруповий показник вказує на значну присутність авторитарної поведінки в колективі. Такий тип характеризується прагненням до контролю, домінування та чіткого розподілу

ролей. У банківському середовищі це може проявлятися в поведінці керівників або старших працівників, які беруть на себе лідерство, встановлюють правила та вимагають їх виконання.

*Незалежний-домінуючий тип (8,93 бала).* Високий показник цього типу свідчить про наявність працівників, які прагнуть автономії, самостійності та лідерства без явного тиску на інших. У банківському колективі це може стосуватися менеджерів або досвідчених операціоністів, які беруть ініціативу у виконанні завдань, але не завжди співпрацюють із колегами.

*Агресивний тип (8,98 бала).* Високий показник агресивного типу вказує на схильність частини працівників до конфронтаційної поведінки, що проявляється у прямотинності, критиці чи суперництві.

*Недовірливий-скептичний тип (8,35 бала)* характеризується обережністю, недовірою до мотивів інших і критичним ставленням. Помірно високий показник вказує на те, що частина працівників уникає відкритої взаємодії через побоювання критики чи обману.

*Покірний-сором'язливий тип (8,67 бала)* відображає пасивну поведінку, схильність до підкорення та уникнення конфліктів. Помірно високий показник вказує на наявність працівників, які уникають ініціативи через страх осуду чи невпевненість. У банківському колективі це може стосуватися новачків або молодших працівників, які відчувають тиск від авторитарного керівництва.

*Заздрісний тип (7,37 бала).* Найнижчий показник свідчить про відносно низьку вираженість заздрісної поведінки, яка характеризується конкуренцією та незадоволеністю успіхами інших. Заздрісна поведінка може локально погіршувати стосунки, але не є домінуючою проблемою.

*Співпрацюючий тип (8,46 бала).* Помірно високий показник вказує на наявність працівників, орієнтованих на кооперацію, командну роботу та взаємодопомогу. У банківському контексті співпраця може проявлятися в спільному вирішенні клієнтських запитів, але її помірний рівень свідчить про необхідність підсилення через тимблдинг.

*Альтруїстичний тип (8,96 бала).* Високий показник альтруїстичного типу вказує на готовність частини працівників підтримувати колег і ставити групові інтереси вище особистих. Однак високий рівень авторитарної поведінки (9 балів) може обмежувати прояв альтруїзму, створюючи напругу.

Результати за методикою Т. Лірі показують, що в колективі домінують авторитарний (9 балів), агресивний (8,98 бала) і незалежний-домінуючий (8,93 бала) типи поведінки, що вказує на значну присутність домінантних і конфронтаційних стилів взаємодії. Позитивними аспектами є відносно високі показники співпрацюючого (8,46 бала) та альтруїстичного (8,96 бала) типів, які створюють потенціал для покращення ПК. Основними проблемами є авторитарність і агресивність, які посилюють напругу та знижують згуртованість.

Наступним кроком було проведення кореляційного аналізу за допомогою коефіцієнта Пірсона, що відображено у вигляді табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

### **Показники кореляційного аналізу**

|                          | Напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу | Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації | Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі» | Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов | Авторитарний |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------|
| Індекс ПК                |                                                                           | -0,309                                                                  |                                                                       |                                                           |              |
| Конфліктність            | -0,388                                                                    |                                                                         |                                                                       |                                                           |              |
| Індекс орг. напруженості |                                                                           |                                                                         |                                                                       |                                                           | 0,323        |
| Незалежний – домінуючий  |                                                                           |                                                                         | 0,364                                                                 |                                                           |              |
| Співпрацюючий            |                                                                           | -0,310                                                                  |                                                                       |                                                           |              |
| Альтруїстичний           |                                                                           |                                                                         |                                                                       | 0,313                                                     |              |

Нами визначено, що напруженість щодо робочого навантаження та рівня інформованості персоналу виявляє помірний зворотний зв'язок із рівнем конфліктності, з коефіцієнтом Пірсона -0,388 при рівні значущості  $p < 0,01$ , що свідчить про те, що підвищення напруженості через робоче навантаження, яке сягає 60,9% високого рівня за методикою Р. Кана,

асоціюється зі зниженням конфліктності, що може бути пов'язано з тим, що працівники, перевантажені завданнями та браком інформації, зосереджуються на виконанні обов'язків, уникаючи відкритих конфліктів через стрес або втому, хоча це також може вказувати на приховану напругу, яка впливає на мотивацію та згуртованість.

Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації має слабкий зворотний зв'язок із індексом психологічного клімату, з коефіцієнтом Пірсона  $-0,309$  при рівні значущості  $p < 0,05$ , що показує, що погіршення цих умов, зафіксоване на рівні 50% високої напруженості за Р. Кана, негативно впливає на психологічний клімат, де 58,7% респондентів зазначили середній ПК за Ф. Фідлером, що може бути пов'язано з дискомфортом від робочого середовища, який знижує емоційний комфорт і згуртованість.

Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі» демонструє помірний прямий зв'язок із типом міжособистісних стосунків «Незалежний – домінуючий», з коефіцієнтом Пірсона  $0,364$  при рівні значущості  $p < 0,05$ , що вказує на те, що висока напруженість у взаємодіях, яка сягає 56,5% високого рівня за Р. Кана, корелює з вираженістю цього типу поведінки, зафіксованою на рівні 8,93 бала за Т. Лірі, що в банківському контексті може проявлятися в прагненні працівників до автономії чи лідерства, викликаючи напругу з керівництвом або колегами, особливо в умовах конкуренції чи нечіткої комунікації.

Напруженість щодо соціально-економічних та побутових умов має слабкий прямий зв'язок із типом «Альтруїстичний», з коефіцієнтом Пірсона  $0,313$  при рівні значущості  $p < 0,05$ , що свідчить про те, що кращі соціально-економічні умови, де 60% респондентів зазначили низький рівень напруженості за Р. Кана, сприяють альтруїстичній поведінці, зафіксованій на рівні 8,96 бала за Т. Лірі, що логічно, оскільки стабільна зарплата та комфортні побутові умови зменшують конкуренцію, стимулюючи підтримку колег і співпрацю, що позитивно впливає на ПК.

Тип міжособистісних стосунків «Авторитарний» виявляє слабкий прямий зв'язок із індексом організаційної напруженості, з коефіцієнтом Пірсона 0,323 при рівні значущості  $p < 0,05$ , що показує, що вираженість авторитарної поведінки, зафіксованої на рівні 9 балів за Т. Лірі, пов'язана з підвищенням організаційної напруженості, яка сягає 71,7% високого рівня за Р. Кана, що в банківському колективі може бути результатом авторитарного стилю керівництва, яке викликає напругу в «вертикальних» взаємодіях і знижує згуртованість, зафіксовану на рівні 19,6% низького показника за К. Сішора.

Кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта Пірсона виявив кілька значущих взаємозв'язків, які відображають динаміку колективу. Зворотний зв'язок між напруженістю щодо робочого навантаження та конфліктністю вказує на те, що стрес може пригнічувати відкриту конфліктність, але накопичувати приховану напругу. Слабкий зворотний зв'язок між організаційно-психологічними умовами та індексом ПК підкреслює важливість умов роботи для клімату. Прямі зв'язки між напруженістю у взаємодіях і незалежно-домінуючою поведінкою та між авторитарною поведінкою й ІОН підтверджують, що домінантні стилі взаємодії сприяють нарузі. Позитивний зв'язок між соціально-економічними умовами та альтруїстичною поведінкою вказує на потенціал для розвитку співпраці за умови стабільності.

Отримані результати узгоджуються з попередніми даними: середній ПК, низька згуртованість і висока конфліктність пов'язані з напруженістю та авторитарною поведінкою. Для покращення ситуації рекомендуються психокорекційні заходи, такі як тренінги з управління стресом, медіація для зниження напруги в «вертикальних» і «горизонтальних» взаємодіях, а також створення умов для розвитку альтруїзму та співпраці.

### 2.3 Виявлення проблемних зон у міжособистісних стосунках

На основі проведених досліджень із використанням психодіагностичних методик, а також кореляційного аналізу за коефіцієнтом Пірсона, було отримано комплексну картину соціально-психологічного стану трудового колективу Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон. Отримані дані дозволили ідентифікувати ключові проблемні зони у міжособистісних стосунках, які суттєво впливають на атмосферу в колективі, продуктивність праці та психологічний комфорт працівників. Аналіз результатів вказує на наявність як індивідуальних, так і групових факторів, що обумовлюють напругу, конфліктність і низьку згуртованість, що потребує цільового психокорекційного втручання.

Однією з центральних проблемних зон є висока організаційна напруженість, яка сягає 71,7% за методикою Р. Кана, що підтверджується кореляційним зв'язком із авторитарною поведінкою (коефіцієнт Пірсона 0,323,  $p < 0,05$ ). Авторитарний тип міжособистісних стосунків, зафіксований на рівні 9 балів за методикою Т. Лірі, вказує на домінування контролюючої та директивної поведінки, яка проявляється переважно в «вертикальних» взаємодіях між керівництвом і підлеглими. Такий стиль управління створює бар'єри для відкритої комунікації, сприяє відчуттю тиску та знижує мотивацію працівників, що узгоджується з високим рівнем напруженості у взаємодіях по «вертикалі» та по «горизонталі» (56,5%), що корелює з незалежно-домінуючою поведінкою (8,93 бала), яка відображає прагнення до автономії та лідерства, що часто супроводжується конкуренцією серед колег. Така динаміка призводить до фрагментації колективу, що підтверджується низьким рівнем згуртованості (19,6% за К. Сішора), де 13% респондентів демонструють нижче середнього рівня інтеграції, а 17,4% зазначають негативний соціально-психологічний клімат за Ф. Фідлером.

Значною проблемною зоною є напруженість, пов'язана з робочим навантаженням та рівнем інформованості персоналу, яка становить 60,9%

високого рівня за методикою Р. Кана. Дана ситуація виявляє помірний зворотний зв'язок із рівнем конфліктності (коефіцієнт Пірсона  $-0,388$ ,  $p < 0,01$ ), що може свідчити про те, що працівники, зосереджені на виконанні завдань під тиском, уникають відкритих конфліктів, однак накопичують приховану напругу. Такий стан призводить до зниження емоційного комфорту та відчуття психологічної безпеки, що відображається в середньому рівні соціально-психологічного клімату (58,7%) та слабкому зворотному зв'язку між організаційно-психологічними умовами та індексом психологічного клімату (коефіцієнт Пірсона  $-0,309$ ,  $p < 0,05$ ). Погіршення умов роботи, таких як шум у відкритих офісах чи брак ресурсів, посилює відчуття дискомфорту, що негативно впливає на міжособистісні стосунки, особливо в групах із низькою згуртованістю.

Конфліктність, зафіксована на рівні 23,9% високого показника за методикою Г. Ложкіна та Н. Пов'якель, є ще однією ключовою проблемною зоною. Вона корелює з агресивним типом міжособистісних стосунків (8,98 бала за Т. Лірі), що проявляється в прямолінійності, критиці та суперництві, особливо в контексті конкуренції за бонуси чи просування по службі, де напруженість сягає 54,3%. Така поведінка сприяє диз'юнктивним (роз'єднуючим) стосункам, що підтверджується низьким рівнем згуртованості та високим рівнем напруженості у «горизонтальних» взаємодіях. Прихована конфліктність, зумовлена перевантаженням, може призводити до ізоляції окремих працівників, що відображається в 13% респондентів із нижче середнього рівня згуртованості та 15,2% із вищим середнім рівнем конфліктності, що потребує індивідуального підходу в психокорекції.

Недостатня згуртованість колективу, де лише 8,7% демонструють високий рівень за К. Сішора, а 19,6% мають низький рівень, є наслідком і водночас причиною проблемних зон. Низька інтеграція посилюється недовірливо-скептичною поведінкою (8,35 бала за Т. Лірі), яка відображає обережність і недовіру до мотивів колег, що ускладнює співпрацю, що

особливо помітно в умовах авторитарного стилю управління, який обмежує ініціативу покійно-сором'язливих працівників (8,67 бала), що уникають активної участі через страх осуду. Така динаміка сприяє фрагментації групи, де працівники діють автономно, ігноруючи спільні цілі, що негативно впливає на загальну атмосферу.

Позитивним аспектом, який можна використати для корекції, є слабкий прямий зв'язок між напруженістю щодо соціально-економічних та побутових умов і альтруїстичною поведінкою (коефіцієнт Пірсона 0,313,  $p < 0,05$ ). Оскільки 60% респондентів зазначають низький рівень напруженості за цією шкалою, стабільна зарплата та комфортні побутові умови створюють основу для розвитку альтруїзму (8,96 бала) і співпраці (8,46 бала), що може слугувати точкою опори для покращення згуртованості. Однак помірний рівень цих позитивних типів поведінки вказує на необхідність активного стимулювання через організаційні зміни та тренінги.

Отже, основними проблемними зонами у міжособистісних стосунках є висока організаційна напруженість, зумовлена авторитарною поведінкою та перевантаженням, що сприяє конфліктності та знижує згуртованість. Такі фактори проявляються в напрузі «вертикальних» і «горизонтальних» взаємодій, недостатній інтеграції колективу та прихованій конфліктності, посиленій погіршенням організаційно-психологічних умов.

Для подолання цих проблем необхідні комплексні заходи, спрямовані на зниження напруженості через оптимізацію робочого навантаження та інформованості, розвиток ненасильницького спілкування для зменшення агресивності та авторитарності, а також стимулювання співпраці та альтруїзму через тимблдинг і створення сприятливих соціально-економічних умов. Результати аналізу стали основою розробки програми корекційного впливу, яка була апробована в експериментальній групі з подальшим порівнянням із контрольною групою для оцінки ефективності.

## Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження міжособистісних стосунків у трудовому колективі Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон дозволило отримати детальну картину соціально-психологічного стану працівників. Аналіз, проведений за методиками Ф. Фідлера, Р. Кана, К. Сішора, Г. Ложкіна та Т. Лірі, виявив середній рівень психологічного клімату, який обтяжується високою організаційною напруженістю, пов'язаною з перевантаженням, погіршенням умов праці та напругою у взаємодіях. Низька згуртованість, спричинена недовірливою поведінкою та ізоляцією, супроводжується помірною конфліктністю, частково прихованій через стрес. Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона підтвердив зв'язок між напруженістю, авторитарною поведінкою та зниженням згуртованості, а також позитивний вплив стабільних умов на альтруїстичні тенденції, що вказує на необхідність цільових корекційних заходів.

Порівняльний аналіз контрольної та експериментальної груп за критерієм Ст'юдента продемонстрував помірну ефективність розробленої психокорекційної програми, яка включала модулі управління стресом, ненасильницького спілкування, тимбілдингу та розвитку альтруїзму. Значущі покращення відзначено у зниженні організаційної напруженості та підвищенні згуртованості, що свідчить про успішність вправ на релаксацію, медіацію та командну взаємодію. Однак зміни у психологічному кліматі не досягли статистичної значущості, що може бути зумовлено коротким періодом спостереження або впливом зовнішніх факторів, таких як робоче навантаження. Отже, результати дослідження підкреслюють важливість подальшого вдосконалення програми через розширення модулів, трансформацію авторитарної поведінки та регулярні повторні сесії для забезпечення стабільних і гармонійних міжособистісних стосунків у колективі.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОКОРЕКЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МІЖОСОБИСТІСНИХ СТОСУНКІВ

#### 3.1 Принципи та структура психокорекційної програми

Розробка та реалізація психокорекційної програми для трудового колективу Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон базувалася на результатах попереднього аналізу, який виявив ключові проблемні зони у міжособистісних стосунках: високу організаційну напруженість, конфліктність, низьку згуртованість та вплив авторитарної поведінки.

Програма була спроектована з урахуванням принципів індивідуалізації, системності, добровільності та практичної орієнтації, що дозволило адаптувати заходи до специфіки банківського середовища та потреб працівників.

Основною метою стало зниження напруженості, розвиток навичок ефективної комунікації та підвищення згуртованості через створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Заходи проводилися переважно в онлайн форматі, що забезпечило доступність для всіх учасників, враховуючи їхній щільний робочий графік. Заняття відбувалися по п'ятницях та суботам, починаючи з вечірнього часу, щоб мінімізувати вплив на робочий процес. Загальна кількість занять склала 8, розподілених на чотири тижні (по два заняття на тиждень), із тривалістю кожної сесії від 1,5 до 2 годин. Такий розклад дозволив підтримувати регулярність і дав учасникам час для осмислення та інтеграції отриманих навичок у повсякденну практику.

Структура програми включала чотири основні модулі, кожен із яких був спрямований на вирішення конкретних проблем, виявлених під час діагностики. Перший модуль, присвячений управлінню стресом і оптимізації

робочого навантаження, охоплював техніки релаксації, тайм-менеджменту та стратегії подолання перевантаження, що відповідало високому рівню напруженості щодо робочого навантаження (60,9%). Другий модуль зосереджувався на розвитку ненасильницького спілкування та медіації, спрямованих на зменшення агресивності (8,98 бала за Т. Лірі) і конфліктності (23,9%), а також на подолання напруги в «вертикальних» і «горизонтальних» взаємодіях (56,5%). Третій модуль був орієнтований на зміцнення згуртованості через тимбілдинг і командну взаємодію, враховуючи низький рівень інтеграції (19,6% за К. Сішора) і недовірливо-скептичну поведінку (8,35 бала). Четвертий модуль стимулював альтруїстичну та співпрацюючу поведінку (8,96 і 8,46 бала відповідно) через вправи на емпатію та групову підтримку, спираючись на позитивний вплив соціально-економічних умов (60% низький рівень напруженості).

Кожен модуль включав теоретичну частину, практичні вправи та рефлексію. Теоретичні блоки надавали учасникам знання про психологічні механізми напруги, конфліктів і згуртованості, що відповідало принципам системності та обґрунтованості. Практичні заняття включали рольові ігри, групові дискусії та інтерактивні завдання, адаптовані до онлайн формату з використанням платформ для відеоконференцій. Рефлексія після кожного заняття дозволяла учасникам оцінити власний прогрес і обговорити труднощі, що сприяло індивідуалізації підходу.

Програма складалася з чотирьох модулів, кожен із яких мав конкретну мету, пов'язану з подоланням виявлених проблем.

Модуль «Управління стресом» мав на меті зменшення напруженості, зумовленої робочим навантаженням, і включав заняття, спрямовані на навчання технік релаксації та тайм-менеджменту для оптимізації робочого часу та зниження стресу.

Модуль «Ненасильницьке спілкування» був орієнтований на подолання агресивності та конфліктності, а заняття в ньому спрямовані на розвиток

навичок медіації та ненасильницького спілкування для вирішення конфліктів у «вертикальних» і «горизонтальних» взаємодіях.

Модуль «Тімбілдинг» мав на меті підвищення згуртованості колективу, і заняття в ньому були спрямовані на зміцнення довіри та командної взаємодії через спільні завдання та обмін досвідом.

Модуль «Розвиток альтруїзму» прагнув стимулювати співпрацю та емпатію, а заняття в ньому спрямовані на розвиток навичок підтримки та планування взаємодопомоги в команді.

Онлайн формат забезпечив гнучкість і можливість запису занять для повторного перегляду, що підвищило доступність для працівників із різним графіком. Заняття по п'ятницях і суботах, починаючи з 18:00, тривали до 19:30-20:00, що дозволило уникнути перевантаження в робочі дні та створити комфортну атмосферу для участі. Кожен модуль завершувався домашнім завданням, таким як ведення щоденника емоцій чи практика отриманих навичок у реальних ситуаціях, що сприяло закріпленню результатів. Програма була апробована в експериментальній групі, із подальшим порівнянням із контрольною групою для оцінки ефективності.

Таблиця з описом структури психокорекційної програми для оптимізації міжособистісних стосунків представлена у Додатку Б.

### **3.2 Оцінка ефективності проведення психокорекційної програми у трудовому колективі**

Після впровадження психокорекційної програми в експериментальній групі (23 особи) нами було здійснено повторне діагностування особливостей клімату у трудовому колективі, зокрема ми зосередилися на зниженні організаційної напруженості та підвищенні групової згуртованості, саме тому нами було вирішено провести три ключові методики нашого дослідження (методика оцінки психологічного клімату в колективі Ф. Фідлера, методика

«Індекс організаційної напруженості» Р. Кана, методика визначення індексу групової згуртованості К. Сішора).

Першочергово нами було порівняно контрольну (КГ) та експериментальну групи (ЕГ) за критерієм оцінки психологічного клімату в колективі за допомогою критерія Ст'юдента (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Порівняльний аналіз груп за критерієм оцінки психологічного клімату в колективі**

|                     | ЕГ (n=23)                                                                                                | КГ (n=23) |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Середнє арифметичне | 47,52                                                                                                    | 42,13     |
| $t_{\text{емп.}}$   | 1,90697                                                                                                  |           |
| $t_{\text{кр.}}$    | $t_{0,01} = 2,6923$<br>$t_{0,05} = 2,0154$                                                               |           |
| Примітка:           | Приймається гіпотеза $H_0$ :<br>Статистично значимих відмінностей між<br>результатами 1 та 2 груп немає. |           |

За даними таблиці, середнє арифметичне для ЕГ становить 47,52, тоді як для КГ – 42,13, що значення відображають середню оцінку психологічного клімату в кожній групі, де вищий показник у ЕГ може свідчити про певне покращення сприйняття клімату після проходження програми. Розрахункове значення критерія Ст'юдента ( $t_{\text{емп.}}$ ) дорівнює 1,90697, яке порівнюється з критичними значеннями  $t$  при рівнях значущості  $p = 0,01$  ( $t_{\text{кр.}} = 2,6923$ ) та  $p = 0,05$  ( $t_{\text{кр.}} = 2,0154$ ).

Оскільки  $t_{\text{емп.}}$  (1,90697) менше як  $t_{\text{кр.}}$  при  $p = 0,05$  (2,0154), так і при  $p = 0,01$  (2,6923), приймається нульова гіпотеза ( $H_0$ ), яка стверджує, що статистично значимих відмінностей між середніми оцінками психологічного клімату в ЕГ та КГ немає, що свідчить про те, що, хоча середнє значення в ЕГ дещо вище (47,52 проти 42,13), різниця не досягає рівня статистичної значущості на обох рівнях  $p < 0,05$  і  $p < 0,01$ . Такий результат може вказувати на те, що психокорекційна програма мала обмежений вплив на загальну

оцінку психологічного клімату або що ефект ще не проявився в повній мірі через короткий період після завершення програми.

Для подальшого аналізу варто врахувати, що відсутність значущих відмінностей може бути зумовлена кількома факторами. По-перше, розмір вибірки ( $n = 23$  у кожній групі) може бути недостатнім для виявлення тонких змін, особливо якщо варіація в оцінках була значною. По-друге, психологічний клімат є комплексним показником, який може залежати від зовнішніх факторів (наприклад, робочого навантаження чи організаційних умов), не охоплених програмою. По-третє, ефект від корекційних заходів може проявитися з часом, вимагаючи повторного тестування через певний інтервал.

Далі нами було порівняно контрольну (КГ) та експериментальну групи (ЕГ) за критерієм індексу організаційної напруженості в колективі за допомогою критерія Ст'юдента (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Порівняльний аналіз груп за критерієм індексу організаційної напруженості в колективі**

|                     | ЕГ (n=23)                                                                                              | КГ (n=23) |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Середнє арифметичне | 72,3                                                                                                   | 82,65     |
| $t_{\text{емп.}}$   | 2,18737                                                                                                |           |
| $t_{\text{кр.}}$    | $t_{0,01} = 2,6923$<br>$t_{0,05} = 2,0154$                                                             |           |
| Примітка:           | Приймається $H_1$ :<br>Відмінності між результатами 1 і 2 груп статистично значущі при $p \leq 0,05$ . |           |

За даними таблиці, середнє арифметичне для ЕГ становить 72,3, тоді як для КГ – 82,65. Такі значення вказують на середній рівень організаційної напруженості в кожній групі, де нижчий показник у ЕГ може свідчити про позитивний ефект від психокорекційної програми. Розрахункове значення критерія Ст'юдента ( $t_{\text{емп.}}$ ) дорівнює 2,18737, яке порівнюється з критичними

значеннями  $t$  при рівнях значущості  $p = 0,01$  ( $t_{кр.} = 2,6923$ ) та  $p = 0,05$  ( $t_{кр.} = 2,0154$ ).

Оскільки  $t_{емп.}$  (2,18737) перевищує  $t_{кр.}$  при  $p = 0,05$  (2,0154), але менше  $t_{кр.}$  при  $p = 0,01$  (2,6923), приймається альтернативна гіпотеза ( $H_1$ ), яка стверджує, що відмінності між результатами ЕГ та КГ є статистично значущими при рівні значущості  $p \leq 0,05$ , що свідчить про те, що психокорекційна програма мала помітний вплив на зниження організаційної напруженості в ЕГ порівняно з КГ. Зменшення середнього значення з 82,65 у КГ до 72,3 у ЕГ (різниця приблизно 10,35 одиниць) може бути пов'язано з ефективністю модулів, спрямованих на управління стресом, оптимізацію робочого навантаження та розвиток ненасильницького спілкування.

Такий результат підкреслює важливість психокорекційних заходів, зокрема вправ, таких як «Дихальна пауза» та «Планування дня», які допомогли учасникам ЕГ справлятися з перевантаженням (60,9% високого рівня напруженості за Р. Кана), а також «Рольовий конфлікт» і «Медіація в дії», які сприяли зменшенню напруги в «вертикальних» і «горизонтальних» взаємодіях (56,5%). Однак відсутність значущості на рівні  $p \leq 0,01$  вказує на те, що ефект може бути помірним і потребує подальшого зміцнення через розширення програми або триваліше спостереження.

Далі нами було порівняно контрольну (КГ) та експериментальну групи (ЕГ) за критерієм індексу групової згуртованості в колективі за допомогою критерія Ст'юдента (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Порівняльний аналіз груп за критерієм індексу групової  
згуртованості в колективі**

|                     | ЕГ (n=23)                                                      | КГ (n=23) |
|---------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Середнє арифметичне | 12,3                                                           | 9,74      |
| $t_{емп.}$          | 2,49401                                                        |           |
| $t_{кр.}$           | $t_{0,01} = 2,6923$<br>$t_{0,05} = 2,0154$                     |           |
| Примітка:           | Приймається $H_1$ :<br>Відмінності між результатами 1 і 2 груп |           |

|  |                                         |
|--|-----------------------------------------|
|  | статистично значущі при $p \leq 0,05$ . |
|--|-----------------------------------------|

За даними таблиці, середнє арифметичне для ЕГ становить 12,3, тоді як для КГ – 9,74. Такі значення відображають середній рівень згуртованості в кожній групі, де вищий показник у ЕГ свідчить про позитивний вплив програми на інтеграцію колективу. Розрахункове значення критерія Ст'юдента ( $t_{\text{емп.}}$ ) дорівнює 2,49401, яке порівнюється з критичними значеннями  $t$  при рівнях значущості  $p = 0,01$  ( $t_{\text{кр.}} = 2,6923$ ) та  $p = 0,05$  ( $t_{\text{кр.}} = 2,0154$ ).

Оскільки  $t_{\text{емп.}}$  (2,49401) перевищує  $t_{\text{кр.}}$  при  $p = 0,05$  (2,0154), але менше  $t_{\text{кр.}}$  при  $p = 0,01$  (2,6923), приймається альтернативна гіпотеза ( $H_1$ ), яка стверджує, що відмінності між результатами ЕГ та КГ є статистично значущими при рівні значущості  $p \leq 0,05$ , що вказує на те, що психокорекційна програма сприяла статистично значущому підвищенню індексу групової згуртованості в ЕГ порівняно з КГ. Зростання середнього значення з 9,74 у КГ до 12,3 у ЕГ (різниця приблизно 2,56 одиниці) може бути результатом ефективності модулів тімбілдингу, таких як «Віртуальна вежа» та «Коло довіри», які сприяли розвитку довіри та емпатії в команді.

Отриманий результат підтверджує, що вправи, спрямовані на зміцнення командної взаємодії, допомогли подолати бар'єри, пов'язані з недовірливо-скептичною поведінкою (8,35 бала за Т. Лірі) та низькою інтеграцією (13% нижче середнього рівня за К. Сішора). Однак відсутність значущості на рівні  $p \leq 0,01$  свідчить про те, що ефект ще не є максимально вираженим, що може бути пов'язано з коротким періодом після завершення програми або необхідністю додаткових заходів для закріплення результатів.

На основі отриманих результатів порівняльного аналізу контрольної та експериментальної груп можна зробити висновок про часткову ефективність розробленої психокорекційної програми. Програма, що включала онлайн-заняття, розподілені на чотири модулі (управління стресом, ненасильницьке спілкування, тімбілдинг і розвиток альтруїзму), була спрямована на

оптимізацію міжособистісних стосунків через зниження напруженості, підвищення згуртованості та покращення комунікації. Загалом, програма продемонструвала позитивний вплив на окремі аспекти колективної динаміки, але не досягла значущих змін у загальному психологічному кліматі.

Стосовно індексу організаційної напруженості, програма виявилася ефективною, оскільки в експериментальній групі середнє значення напруженості знизилося порівняно з контрольною групою, з показником, що перевищує критичне значення при менш суворому рівні значущості, але не досягає більш строгого рівня, що свідчить про статистично значущі відмінності, де альтернативна гіпотеза приймається, і вказує на те, що заходи, такі як вправи для релаксації та планування робочого часу в першому модулі, допомогли зменшити напругу від робочого навантаження та взаємодій. Зниження напруженості в експериментальній групі порівняно з контрольною підтверджує, що програма ефективно вплинула на джерела стресу, пов'язані з перевантаженням і комунікацією, що узгоджується з попереднім кореляційним аналізом.

Щодо індексу групової згуртованості, ефективність програми також підтверджується значущими відмінностями: середнє значення в експериментальній групі зросло порівняно з контрольною, з показником, що перевищує критичне значення при менш суворому рівні значущості, але не досягає більш строгого рівня, приймаючи альтернативну гіпотезу. Зростання згуртованості в експериментальній групі порівняно з контрольною демонструє, що модулі тимбілдингу, зокрема вправи на командну взаємодію та обмін особистими історіями, сприяли розвитку довіри та емпатії, зменшуючи ізоляцію, що особливо важливо для банківського колективу, де низька згуртованість раніше призводила до фрагментації, а програма допомогла перейти до вищого рівня інтеграції.

Однак за критерієм психологічного клімату програма не показала значущої ефективності: середнє значення в експериментальній групі дещо

покращилося порівняно з контрольною, але з показником, що не перевищує критичне значення при менш суворому рівні значущості, приймаючи нульову гіпотезу про відсутність відмінностей, що вказує на те, що, хоча клімат у експериментальній групі дещо покращився, зміни не досягли статистичної значущості, що може бути зумовлено коротким періодом спостереження або впливом зовнішніх факторів, таких як робоче навантаження, які не повністю усунулися. Загалом, ефективність програми оцінюється як помірна: вона успішно вплинула на напруженість і згуртованість, але потребує подальшого вдосконалення для значного покращення психологічного клімату.

Для подальшого вдосконалення міжособистісних стосунків у трудовому колективі Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» пропонується кілька ключових напрямків оптимізації на основі результатів програми:

- необхідно продовжити роботу над зниженням організаційної напруженості, розширивши модуль управління стресом шляхом додавання вправ, спрямованих на покращення інформованості персоналу та адаптацію до змін у робочому графіку, що може включати тренінги з делегування завдань і створення системи зворотного зв'язку з керівництвом, що допоможе зменшити напругу в «вертикальних» взаємодіях.

- для зміцнення групової згуртованості варто розширити модуль тимбілдингу, додавши регулярні онлайн-зустрічі для неформального спілкування та спільних проєктів, які б підтримували довіру та емпатію в команді, що особливо актуально для подолання недовірливо-скептичної поведінки, що перешкоджає інтеграції.

- для покращення психологічного клімату необхідно інтегрувати модуль, спрямований на трансформацію авторитарної поведінки, через вправи на розвиток демократичного стилю лідерства та заохочення ініціативи серед працівників, що може включати рольові ігри з моделюванням ситуацій, де підлеглі пропонують ідеї, а керівники їх підтримують, що допоможе зменшити напругу, пов'язану з контролем.

- враховуючи позитивний зв'язок між соціально-економічними умовами та альтруїстичною поведінкою, варто розробити заходи для стимулювання взаємодопомоги, такі як групові проекти з соціальної відповідальності або програми менторства всередині колективу, що може посилити альтруїзм і співпрацю, які вже мають помірний рівень, і створити основу для сталого покращення клімату.

- для оцінки довготривалих результатів рекомендується проводити повторні дослідження через кілька місяців після завершення програми, залучаючи більшу вибірку для підвищення достовірності.

Отже, оптимізована програма має включати регулярні сесії з періодичністю раз на квартал, адаптовані до змін у колективі, та інтеграцію зворотного зв'язку від учасників для коригування змісту. Такий підхід забезпечить комплексне покращення міжособистісних стосунків, зменшить конфліктність і сприятиме гармонійному розвитку колективу.

### **Висновки до розділу 3**

Розробка та впровадження психокорекційної програми для оптимізації міжособистісних стосунків у трудовому колективі Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон засвідчили її потенціал як ефективного інструменту гармонізації соціально-психологічного клімату. Програма, що включала чотири модулі – управління стресом, ненасильницьке спілкування, тімбілдинг і розвиток альтруїзму, – була реалізована в онлайн форматі та апробована на експериментальній групі з подальшим порівнянням із контрольною групою за критерієм Ст'юдента. Результати показали значущі покращення в зниженні організаційної напруженості та підвищенні групової згуртованості, що підтверджує ефективність вправ, таких як релаксація, медіація та командні взаємодії, спрямованих на подолання стресорів і розвитку довіри.

Разом із тим, зміни в загальному психологічному кліматі не досягли статистичної значущості, що може бути пов'язано з коротким періодом

реалізації програми або впливом зовнішніх факторів, таких як організаційні умови. Аналіз ефективності підкреслив потребу в розширенні програми через інтеграцію модулів, спрямованих на трансформацію авторитарної поведінки, стимулювання взаємодопомоги та регулярних повторних сесій. Запропоновані шляхи оптимізації, такі як тренінги з делегування завдань, неформальні онлайн-зустрічі та рольові ігри для розвитку демократичного лідерства, мають сприяти сталому покращенню міжособистісних стосунків.

Отже, подальше вдосконалення програми з урахуванням зворотного зв'язку від учасників і повторних досліджень дозволить досягти більш значущих і довготривалих результатів у гармонізації колективу.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретичного та емпіричного дослідження нами визначено:

1. Теоретичний аналіз міжособистісних стосунків у трудовому колективі виявив, що вони є ключовим фактором, який визначає ефективність роботи, психологічний комфорт і продуктивність працівників. Такі стосунки формуються під впливом таких факторів, як організаційна культура, стиль лідерства, рівень інформованості, робоче навантаження та соціально-економічні умови. Позитивні взаємодії сприяють згуртованості та співпраці, тоді як напруга, конфліктність і авторитарна поведінка можуть призводити до фрагментації колективу.

Психокорекція виступає ефективним інструментом оптимізації, дозволяючи через спеціально розроблені заходи зменшувати напруженість, розвивати комунікаційні навички та стимулювати емпатію. Теоретичні підходи, такі як методики Ф. Фідлера, Р. Кана та Т. Лірі, надають основу для діагностики та корекції, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до гармонізації стосунків у професійному середовищі.

2. Емпіричне дослідження стану міжособистісних стосунків у трудовому колективі Центрального відділення ПАТ «МТБ Банк» у м. Херсон, проведене за методиками Ф. Фідлера, Р. Кана, К. Сішора, Г. Ложкіна та Т. Лірі, виявило низку проблемних зон. Аналіз показав середній рівень соціально-психологічного клімату, обумовлений високою організаційною напруженістю, що проявляється в перевантаженні, погіршенні умов праці та напрузі в «вертикальних» і «горизонтальних» взаємодіях. Низька згуртованість, пов'язана з недовірливою поведінкою та ізоляцією частини працівників, супроводжувалася помірною конфліктністю, частково прихованій через стрес. Кореляційний аналіз за коефіцієнтом Пірсона підтвердив зв'язок між напруженістю, авторитарною поведінкою та зниженням згуртованості, а також позитивний вплив стабільних умов на

альтруїстичні тенденції, що стало основою для подальших корекційних заходів.

3. Розроблена психокорекційна програма, що включала чотири модулі (управління стресом, ненасильницьке спілкування, тімбілдинг і розвиток альтруїзму), була апробована в онлайн форматі для експериментальної групи з подальшим порівнянням із контрольною групою за критерієм Ст'юдента. Програма виявила помірну ефективність: значущі покращення спостерігалися в зниженні організаційної напруженості та підвищенні групової згуртованості, що свідчить про успішність вправ на релаксацію, медіацію та командну взаємодію. Водночас зміни в психологічному кліматі не досягли статистичної значущості, що може бути пов'язано з коротким періодом спостереження чи впливом зовнішніх факторів.

На основі результатів запропоновано шляхи оптимізації, такі як розширення модулів тімбілдингу, трансформація авторитарної поведінки та регулярні повторні сесії, що дозволить зміцнити довготривалий ефект і гармонізувати міжособистісні стосунки в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. №2. 2023. С. 17-20.
2. Балашова С.П., Васильєв С.П., Дубровинський Г.Р., Кирик В.Л. Практикум із військової психології: Навчальний посібник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2015. 271 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111-119.
4. Беляєва Н. С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 144-153.
5. Виноградова Т. І. Формування оптимального соціально-психологічного клімату в організації. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: матеріали 3-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. / упоряд. Боліла С.Ю., Шепель Т.С. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ». - 21.05.2018: тези доповідей*. 2018. С. 356-359.
6. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. №5. 2009. С. 36-70.
7. Волинець Н. В., Долбишук Т. В. Морально-психологічний клімат в медичному колективі. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету Україна*. №13. 2017. С. 13-16.
8. Герасименко О., Демченко А. Компетентності сучасних менеджерів: дефініція, дизайн моделі, інструментарій удосконалення. *Економіка та суспільство*. Вип. 59. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/202459-101>

9. Гетьман О.С., Ковальчук В.М. Моделі управління персоналом в умовах інформаційного суспільства. *Економічний часопис-XXI*. Київ, 2021, С. 14-27.
10. Гончарук Н. М., Онуфрієва Л. А. Психологічний аналіз рівнів побудови комунікативних дій. *Психолінгвістика*. Вип. 24(1). 2018. С. 97-117. <https://doi.org/10.31470/2309-1797-2018-24-1-97-117>
11. Григор В. С., Остополець І. Ю. Міжособистісні стосунки в педагогічному колективі як фактор ефективності професійної діяльності. Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 05 листоп. 2021 р.) / гол. ред. О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПтС, 2021. С. 96.
12. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35-40.
13. Дзюба Т.М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту /За наук. ред. Л.М.Карамушки Полтава, 2005. 67с.
14. Дибчук Л. В., Пітик О.В Комунікації в колективі: формування корпоративного духу. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Луцьк 28 лист. 2018 р). Луцьк. С. 475-478.
15. Дума О. І., Семків І. А., Палчинська І. І. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства із застосуванням комплексного підходу на прикладі СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2015. № 819. С. 39-46.
16. Євтушенко С. К. Особливості позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. *Психологія: від теорії до*

практики: *Інноваційні технології в роботі практичного психолога* (матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 30 травня 2024 року, м. Суми) / за заг. ред. А. В. Вознюк, О. Ю. Василега. у 2-х ч.. Ч. 1. Суми: НВВ КЗ СОІППО., 2024. С. 56-61.

17. Жаровська О. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Bulletin of Postgraduate education: Ser.«Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»*. Updated №31.60. 2025. С. 227-245.

18. Житник Н., Макаренко А. Шляхи оптимізації психологічного клімату в колективі ІТР працівників промислового підприємства. *The III International Scientific and Practical Conference «Theories, methods and practices of the latest technologies»*, November 07–09, Tokyo, Japan. 2022. С. 322-324.

19. Загороднюк М. Ю., Дибчук Л. В. Аналіз та особливості формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. *Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози та ефективні рішення*. Тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції 24 квітня 2024 року. Вінниця. С. 139-143.

20. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспект ефективності. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №1. С. 169-174. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>

21. Іванов П. В., Андрощук І. О. Чинники впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та важливість його моніторингу. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 314-315.

22. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. №3 (2). 2019. С. 108-112.
23. Карамушка Л. М. Вплив психологічного клімату в освітніх організаціях на ефективність управління. Психологія управління : Навчальний посібник. К. : Міленіум, 2003. С. 140-161.
24. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Модифікація та адаптація методики «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, №4(15). 2018. С. 48-59. <https://doi.org/10.31108/2.2018.4.15.6>
25. Католик Г. В., Нечитайло І. С. Заздрісність і стилі міжособистісних стосунків у чоловіків та жінок. *Габітус*. № 51. 2023. С. 206-210.
26. Коперлян І., Іванашко О. Психологічні особливості впливу соціально-психологічного клімату в колективі на емоційне вигорання особистості. *Соціальна адаптація особистості в сучасному суспільстві із циклу: Психологічні складові сталого розвитку суспільства: пошук психологічного обґрунтування на виклики сучасності* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27 листопада - 02 грудня. 2023 р.). Луцьк : ПП Іванюк В. П, 2023. С. 65.
27. Кравець І. М., Доброжинський А. В. Соціальна складова конфлікту у трудовому колективі. *III International Scientific and Practical Conference «Scientific vector of various sphere' development: reality and future trends»*. European Scientific Platform, 2024. С. 47-51.
28. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
29. Кузьмін В. В. Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. *Габітус*. Вип. 63. 2024. С. 184-190.

30. Куравська Н. Основні напрями роботи психолога з гендерними проблемами в організації. *Збірник наукових праць: психологія*. №23. 2019. С. 41-49.
31. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Серія «Регіональна економіка». 2021. № 18 (71). С. 101-111.
32. Лукаш Ю. В. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність праці колективу. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності я»* (м. Миколаїв, 15-17 березня 2023 р.). 2023. С. 60-61.
33. Мармаза О. І. Психологічний клімат у педагогічному колективі. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Видавнича група «Основа», 2004. С. 145-149.
34. Михальчук Д., Кубіцький С. Вплив індивідуально-психологічних особливостей керівника на соціально-психологічний клімат колективу. *Collection of scientific papers «SCIENTIA»* September 9, 2022; Singapore, Singapore. 2022. С. 25-29.
35. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. *Рідна школа*. 2004. №4. С. 52-53.
36. Періг І. М. Психодіагностика : метод. посіб. для лабораторних робіт студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Психологія», «Практична психологія». Ч. II / І. М. Періг. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. 94 с.
37. Платонов К., В. Мясіщев, Г. Андрєєва. Основні фактори формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. *Психологія XXI століття: теоретичні та практичні дослідження: зб. наук. пр./гол. ред. ЛГ Білий*. Хмельницький: Вид-во Хмельниц. ін-ту МАУП, 2018. № 8. С. 143.

38. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №38. 2023. С. 132-138. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-20)
39. Психокорекція та основи психотерапії: підручник / О.О. Прокоф'єва, О.В. Ковальова, Г.Б. Варіна. 3 видання, доповнене і перероблене. Запоріжжя: Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, 2023. 474 с.
40. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4. № 2. С. 88-93. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
41. Сімоненко О. Оптимізація соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №1(69). 2023. С. 231-244. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-231-244>
42. Сухий О. О., Галан О. Є. Шляхи оптимізації соціально-психологічного клімату трудового колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат». *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 365-367.
43. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2.6. 2021. С. 106-120.
44. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

45. Федотченко І. Г., Калениченко Р. А. Роль психолога у формуванні позитивного настрою в колективі. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України* : зб. матер. VII Міжнародної конференції, 14 листопада 2024 року / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ : Ліра-К, 2025. С. 686-689. <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/14903>

46. Циба В.Т. Соціально-психологічний клімат у малій контактній групі. Системна соціальна психологія. Навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. С. 244-255.

47. Цимбал І. П. Формування згуртованості трудового колективу. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця: зб. матеріалів III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції*, м. Біла Церква, 16 травня 2024 р. / В.С. Кулішов, Ю.С. Герасименко, О.Й. Фурс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. С. 207.

48. Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. №17. 2018. С. 174-181.

49. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Том. 2. № 38. С.97-103. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>

50. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 247-255.

51. Batool H., Riaz S. Managing the conflict. *A situational analysis of Organization in UAE*. Ulsan, №3. 2013. P.193-199.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Психодіагностичні методики

*Методика оцінки психологічного клімату в колективі Ф. Фідлера.*

Вам необхідно дати відповідь на кожен із 10 пунктів шкали. Відповідь зліва направо в балах. Вам потрібно обрати відповідний бал від 1 до 8.

Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (ви поставите знак «+»), тим більше виражена ця ознака у вашому колективі.

Бланк до методики

12345678

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| 1. Дружелюбність   | Ворожність        |
| 2. Згода           | Незгода           |
| 3. Задоволеність   | Незадоволеність   |
| 4. Продуктивність  | Непродуктивність  |
| 5. Тепло           | Холодність        |
| 6. Співпраця       | Неузгодженість    |
| 7. Взаємопідтримка | Недоброзичливість |
| 8. Захопленість    | Байдужість        |
| 9. Цікавість       | Нудьга            |
| 10. Успішність     | Безуспішність     |

*Методика «Індекс організаційної напруженості» Р. Кана у модифікації Л.*

*Карамушки, К. Терещенко*

Інструкція для учасників опитування: Поставте позначку напроти кожного пункту, обираючи одну з п'яти відповідей: ніколи, рідко, іноді, часто, завжди.

1. Ви відчуваєте, що у вас недостатньо повноважень для виконання своїх робочих обов'язків
2. Ви не розумієте обсяг роботи та власні робочі обов'язки
3. Ви не знаєте, які існують для вас можливості для зростання та просування по службі
4. Ви відчуваєте занадто велике робоче навантаження, з яким не можете впоратися протягом звичайного робочого дня
5. Ви відчуваєте, що не можете задовольнити конфліктуючі вимоги різних людей, що займають вищу посаду
6. Ви відчуваєте, що недостатньо кваліфіковані, щоб впоратися з роботою

7. Ви не знаєте того, що ваш начальник думає про вас, як він оцінює вашу діяльність
8. Ви констатуєте, що не можете отримати інформацію, необхідну для роботи
9. Ви відчуваєте, що вас можуть не любити і не приймати люди, з якими працюєте
10. Ви відчуваєте, що не здатні вплинути на рішення та дії вашого безпосереднього керівника щодо вас
11. Ви не знаєте, що очікують від вас люди, з якими працюєте
12. Ви маєте відчуття, що завеликий обсяг роботи, яку ви виконуєте, може впливати на її якість
13. Ви відчуваєте, що на роботі маєте виконувати речі, що суперечать вашим переконанням
14. Ви відчуваєте, що ваша робота заважає вашому сімейному життю
15. Ви відчуваєте, що ваша робота пов'язана з постійним введенням необґрунтованих та непідготовлених реформ
16. Ви відчуваєте, що ваша робота вимагає введення інноваційних змін (нових напрямків роботи, нових технологій, методів роботи та ін.), однак у вашій організації не створюються необхідні для цього умови
17. Ви відчуваєте, що ваша робота потребує поліпшення професійного здоров'я (створення умов для відпочинку, профілактики та подолання професійного стресу, синдрому професійного вигорання тощо)
18. Ви відчуваєте, що робота, яку ви виконуєте, потребує значно вищої заробітної плати
19. Ви відчуваєте, що потребуєте поліпшення житлових умов
20. Ви відчуваєте необхідність зміни порядку атестації працівників та присвоєння вищої категорії
21. Ви відчуваєте, що у вашій організації існує невідповідність між вимогами щодо підвищення кваліфікації працівників (проходження стажування в інших організаціях, участь в дистанційних курсах навчання, в міжнародних семінарах, конференціях тощо) та наявними умовами для її здійснення
22. Ви відчуваєте протиріччя між вашою потребою в управлінні освітньою організацією (визначення політики освітньої організації, введення інноваційних напрямків діяльності тощо) та реальною вашою участю в цьому процесі
23. Ви відчуваєте протест проти авторитаризму керівників вашої організації
24. Ви відчуваєте, що умови вашої роботи (забезпечення канцтоварами, комп'ютерною технікою, періодичними виданнями, книгами та ін.) не відповідають інноваційним вимогам, які висуваються до вашої роботи
25. Ви відчуваєте, що скорочення працівників у вашій організації не дає можливість успішно реалізувати освітні реформи та негативно позначається на ефективності роботи
26. Ви відчуваєте, що профспілковий комітет вашої організації не сприяє захисту ваших професійних інтересів і не створює достатньо умов для вашого соціального забезпечення

27. Ви відчуваєте, що напруженість на роботі не дає вам розвиватися в інших сферах вашого життя (турбота про ваше здоров'я, хобі, подорожі тощо)
28. Ви відчуваєте, що поєднання основної роботи з роботою за сумісництвом (в одній або в кількох організаціях) обумовлює високий рівень вашої професійної напруженості і негативно позначається на інших сферах вашого життя
29. Ви відчуваєте, що у вашій організації присутнє явище мобінгу (психологічного терору, агресивної поведінки окремих працівників до інших працівників тощо)
30. Ви відчуваєте, що у вашій організації не достатньо умов для професійної мобільності працівників, оскільки діяльність працівників жорстко підпорядкована певним правилам і нормам.

*Методика визначення індексу групової згуртованості за К. Сішора*

Протягом опитування необхідно вказувати бали.

I. Як би ви оцінили, свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
2. Беру участь у більшості видів діяльності (4).
3. Беру участь лише в окремих видах діяльності (3).
4. Не відчуваю себе членом колективу (2).
5. Живу і існую окремо від нього (1).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

II. Чи перейшли би ви в іншу групу, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти (1).
2. Швидше перейшов би ніж зостався (2).
3. Не бачу ніякої різниці (3).
4. Швидше залишився б у своїй групі (4).
5. Дуже хотів би залишитись у своїй групі (5).
6. Не знаю, важко відповісти (1).

III. Які стосунки у членів вашої групи ?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю важко відповісти (1).

IV. Які у вас стосунки з керівником (класним керівником, вихователем)?

1. Кращі, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю (1).

V. Яке ставлення до праці, (навчання тощо) у вашому колективі?

1. Кращі ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів (2).
3. Гірші ніж у більшості колективів (1).

#### 4. Не знаю (1).

*Методика «Оцінка рівня конфліктності особистості» Г. Ложкіна, Н.*

*Пов'якель*

Інструкція для учасників опитування. Приготуйте, будь ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 20). На кожне із запропонованих 14 запитань наведені три варіанти відповідей: А, Б, В. Оберіть, будь ласка, ту відповідь, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

1. Чи притаманне Вам прагнення до домінування, тобто до того, щоб підкорити своїй волі інших? А Ні. Б Іноді. В Так.
2. Чи є у Вашому колективі люди, які Вас побоюються, а можливо, ненавидять? А Так. Б Важко відповісти. В Ні.
3. Хто Ви в більшій мірі? А Миротворець. Б Принциповий. В Енергійний, діловий.
4. Як часто Вам доводиться виступати з критичними судженнями? А Часто. Б Періодично. В Рідко.
5. Якби Вам випала нагода очолити колектив, щоб для Вас стало пріоритетом? А Розробив би програму розвитку колективу на рік і переконав би колектив у доцільності її впровадження. Б Вивчив би, хто є хто, й встановив би контакт з лідерами. В Частіше б радився з колективом.
6. У випадку невдач який стан для Вас найбільш характерний? А Песимізм. Б Поганий настрій. В Образа на самого себе.
7. Чи притаманне Вам прагнення відстоювати й дотримуватися традицій Вашого колективу? А Так. Б Швидше, що так. В Ні.
8. Чи належите Ви до категорії людей, які готові почути гірку правду про себе, сказану в вічі? А Так. Б Швидше, що так. В Ні.
9. Які якості Ви намагаєтеся викорінити в собі ? А Дратівливість. Б Образливість. В Нетерпимість до критики на свою адресу.
10. Хто Ви з професійної точки зору? А Незалежний. Б Лідер. В Генератор ідей.
11. На думку Ваших друзів Ви людина? А Екстравагантна. Б Оптиміст. В Наполеглива.
12. З ким Вам найчастіше доводиться боротися? А З несправедливістю. Б Бюрократизмом. В Егоїзмом.
13. Що для Вас найбільше притаманне? А Недооцінка власних здібностей. Б Об'єктивна оцінка власних здібностей. В Переоцінка власних здібностей.
14. Що найчастіше за все стає причиною для конфліктів з людьми? А Надмірна ініціативність. Б Надмірна критичність. В Надмірна прямолінійність.

*Методика діагностики міжособистісних відносин розроблена Т. Лірі*

Перед вами набір характеристик. Прочитайте кожну з них і відзначте знаком «+» ті, які відповідають вашому уявленню про себе. Будьте уважними. Намагайтеся відповідати якомога точніше і правдивіше.

1. Інші думають про нього прихильно
2. Створює позитивне враження на оточуючих
3. Вміє розпоряджатися, наказувати
4. Вміє наполягти на своєму
5. Має почуття гідності
6. Незалежний
7. Здатний сам подбати про себе
8. Може виявляти байдужість
9. Може бути суворим
10. Строгий, але справедливий
11. Може бути щирим
12. Критичний до інших
13. Любить поплакатися
14. Часто сумний
15. Здатний виявляти недовіру
16. Часто розчаровується
17. Може бути критичним до себе
18. Здатний визнати свою неправоту
19. Охоче підкоряється
20. Поступливий
21. Вдячний
22. Здатний захоплюватися, схильний до наслідування
23. Шановний
24. Шукає схвалення
25. Здатний до співпраці, взаємодопомоги
26. Прагне ужитися з іншими
27. Доброзичливий
28. Уважний, лагідний
29. Делікатний
30. Підбадьорливий
31. Чуйний на заклики про допомогу
32. Безкорисливий
33. Здатний викликати захоплення
34. Користується в інших повагою
35. Має талант керівника
36. Любить відповідальність
37. Впевнений в собі
38. Самовпевнений, наполегливий
39. Діловий, практичний
40. Любить змагатися
41. Стійкий і наполегливий, де треба

42. Невблаганний, але неупереджений
43. Дратівливий
44. Відкритий, прямолінійний
45. Не терпить, щоб ним командували(Е
46. Скептичний
47. На нього важко справити враження
48. Вразливий, педантичний
49. Легко ніяковіє
50. Невпевнений у собі
51. Поступливий
52. Скромний
53. Часто вдається по допомогу інших
54. Дуже шанує авторитети
55. Охоче приймає поради
56. Довірливий і прагне радувати інших
57. Завжди люб'язний у поведженні
58. Цінує думку оточуючих
59. Комунікабельний, уживливий
60. Добросердечний
61. Добрий, вселяє впевненість
62. Ніжний, лагідний
63. Любить дбати про інших
64. Безкорисливий, щедрий
65. Любить давати поради
66. Створює враження значної людини
67. Наказовий
68. Владний
69. Хвастливий
70. Гордовитий і самовдоволений
71. Думає лише про себе
72. Хитрий, розважливий
73. Нетерпимий до помилок інших
74. Корисливий
75. Відвертий
76. Часто неприязний
77. Озлоблений
78. Скаржник
79. Ревнивий
80. Довго пам'ятає свої образи
81. Самобічний
82. Сором'язливий
83. Безініціативний
84. Лагідний
85. Залежний, несамостійний

86. Любить підкорятися
87. Надає іншим право приймати рішення
88. Легко потрапляє в халепу
89. Легко піддається впливу друзів
90. Готовий довіритися будь-кому
91. Прихильний до всіх без розбору
92. Усім симпатизує
93. Прощає все
94. Переповнений надмірним співчуттям
95. Великодушний, терпить чужі недоліки
96. Прагне заступатися
97. Прагне досягти успіху
98. Чекає на захоплення від кожного
99. Розпоряджається іншими
100. Деспотичний
101. Сноб, судить про людей лише за рангом і достатком
102. Марнославний
103. Егоїстичний
104. Холодний, черствий
105. В'їдливий, глузливий
106. Злий, жорстокий
107. Часто гнівливий
108. Нечуттєвий, байдужий
109. Злопам'ятний
110. Пройнятий духом протиріччя
111. Впертий
112. Недовірливий, підозрілий
113. Несміливий
114. Легко бентежиться
115. Вирізняється надмірною готовністю підкорятися
116. М'якотілий
117. Майже ніколи нікому не заперечує
118. Нав'язливий
119. Любить, щоб його опікали
120. Надмірно довірливий
121. Прагне знайти розташування кожного
122. З усіма погоджується
123. Завжди доброзичливий
124. Любить усіх
125. Занадто поблажливий до оточуючих
126. Намагається втішити кожного
127. Дбає про інших на шкоду собі
128. Псує людей надмірною добротою

## Додаток Б

**Опис структури психокорекційної програми для оптимізації  
міжособистісних стосунків**

| Модуль                     | Заняття   | План заняття                                                                                                                                                                                                                                                                          | Опис вправи                                                                                                                                        |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління стресом         | Заняття 1 | Привітання (5 хв):<br>Коротке представлення, настрій учасників.<br>Теорія (25 хв):<br>Механізми стресу та його вплив на продуктивність.<br>Вправа (20 хв).<br>Рефлексія (10 хв):<br>Обговорення відчуттів.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Ведення щоденника емоцій.                  | «Дихальна пауза»<br>Учасники виконують керовану дихальну вправу для зниження стресу, зосереджуючись на глибоких вдихах і видихах під керівництвом. |
|                            | Заняття 2 | Привітання (5 хв):<br>Перевірка настрою, зворотний зв'язок із попереднього заняття.<br>Теорія (20 хв):<br>Основи тайм-менеджменту.<br>Вправа (40 хв).<br>Рефлексія (15 хв):<br>Обговорення ефективності планування.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Використання матриці Ейзенхауера. | «Планування дня»<br>Учасники створюють пріоритетний список завдань із використанням матриці Ейзенхауера для оптимізації робочого часу.             |
| Ненасильницьке спілкування | Заняття 3 | Привітання (5 хв):<br>Короткий інтерактив, настрій.<br>Теорія (25 хв):<br>Принципи ненасильницького спілкування.                                                                                                                                                                      | «Рольовий конфлікт»<br>Учасники розігрують сценарії типових робочих                                                                                |

|                        |              |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                         |
|------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |              | Вправа (50 хв).<br>Рефлексія (15 хв):<br>Аналіз конфліктних ситуацій.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Спостереження за спілкуванням.                                                                                               | конфліктів<br>(наприклад,<br>розподіл завдань)<br>із подальшим<br>аналізом і<br>пошуком<br>компромісу.                                                                  |
|                        | Заняття<br>4 | Привітання (5 хв):<br>Зворотний зв'язок, настрої.<br>Теорія (20 хв):<br>Техніки медіації.<br>Вправа (40 хв).<br>Рефлексія (20 хв):<br>Обговорення ролі медіатора.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Практика активного слухання.     | «Медіація в дії»<br>Учасники<br>практикують<br>посередництво в<br>спірних ситуаціях,<br>застосовуючи<br>техніки активного<br>слухання та<br>нейтральної<br>фасилітації. |
| Тімбілдинг             | Заняття<br>5 | Привітання (5 хв):<br>Ігровий старт, настрої.<br>Теорія (20 хв):<br>Роль довіри в команді.<br>Вправа (45 хв).<br>Рефлексія (15 хв):<br>Обговорення командної динаміки.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Спільне завдання в команді. | «Віртуальна вежа»<br>Учасники в групах<br>будують спільний<br>проект у<br>віртуальному<br>просторі,<br>співпрацюючи для<br>досягнення мети,<br>що сприяє довірі.        |
|                        | Заняття<br>6 | Привітання (5 хв):<br>Зворотний зв'язок, настрої.<br>Теорія (20 хв):<br>Емпатія в команді.<br>Вправа (40 хв).<br>Рефлексія (20 хв):<br>Обговорення особистих історій.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Співпраця з колегами.        | «Коло довіри»<br>Учасники діляться<br>особистими<br>історіями успіху<br>чи труднощів,<br>розвиваючи<br>емпатію та<br>взаєморозуміння в<br>команді.                      |
| Розвиток<br>альтруїзму | Заняття<br>7 | Привітання (5 хв):<br>Короткий інтерактив,<br>настрої.<br>Теорія (25 хв):<br>Альтруїзм і емпатія.<br>Вправа (35 хв).                                                                                                               | «Емпатійне<br>дзеркало»<br>Учасники парно<br>відображають<br>емоції партнера<br>через невербальні                                                                       |

|  |              |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                 |
|--|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |              | Рефлексія (15 хв):<br>Обговорення емоцій.<br>Домашнє завдання (10 хв):<br>Підтримка колеги.                                                                                                               | засоби, тренуючи<br>емпатію та<br>підтримку.                                                                                                                    |
|  | Заняття<br>8 | Привітання (5 хв):<br>Зворотний зв'язок, настрій.<br>Теорія (20 хв):<br>Плани взаємодопомоги.<br>Вправа (45 хв).<br>Рефлексія (20 хв):<br>Оцінка програми.<br>Закриття (10 хв):<br>Підсумки та побажання. | «Групова<br>підтримка»<br>Учасники<br>створюють план<br>взаємодопомоги в<br>команді,<br>визначаючи, як<br>вони можуть<br>підтримувати одне<br>одного на роботі. |