МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Командоутворення, як фактор ефективної комунікації менеджерів організації

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня групи ПСМЗ-24-1, спеціальності 053 «Психологія» ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ **К.І. ОНАСЕНКО**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ **І.О. ПЄТУХОВА**
підпис керівника
к. пед. наук, доцент

Гарант освітньо-професійної програми

_____ **Т.А. ТКАЧУК**
підпис керівника ОПП
д. психол. наук, професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол №6 від «5» грудня 2025
Завідувач кафедри

_____ **І.О. ПЄТУХОВА,**
підпис
к. пед. н., доцент

Ірпінь 2026

Реєстрація № 6 06.02.2026 (ПІП
(дата)

Результати перевірки _____ _____ _____
(до захисту) (ПІП) (дата)
(на доопрацювання)

Результати захисту: 90 5A
(оцінка)

Голова ЕК _____ Андрій МАСЛЮК
(підпис) (ПІП)

Члени комісії:

_____ Таїсія ТКАЧУК
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Олена ЛЬОВКІНА
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ Інна КОВАЛЕНКО
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. ПЄТУХОВА

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
ОНАСЕНКО КАТЕРИНА ІВАНІВНА

1. Тема кваліфікаційної роботи: Командоутворення як фактор ефективної комунікації менеджерів організації.
Затверджена наказом ректора № 1761 від «25» листопада 2024 р.
2. Строк здачі закінченої роботи лютий 2026 року.
3. Цільова установка:

Об'єкт дослідження – комунікація у професійній діяльності менеджерів організацій.

Предмет дослідження – формування ефективної комунікації менеджерів засобами тренінгів командоутворення.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати і емпірично дослідити особливості комунікативної діяльності менеджерів засобами тренінгів із командоутворення, розробка тренінгової програми розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командоутворення.

База дослідження. ТОВ «ТЕХНОКОМ».

4. Вихідні дані до роботи аналіз наукових джерел з проблеми командоутворення, комунікативної компетентності та психології управління; результати емпіричного дослідження серед менеджерів.
5. Перелік графічного матеріалу загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, містить таблиці, 4 рисунка і 4 додатки.
6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом): магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі подано теоретичний аналіз проблеми комунікативної ефективності; у другому – описано методику та результати емпіричного дослідження; у третьому – представлено тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командної взаємодії.

7. Календарний план виконання роботи:

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	11.02.2026

8. Дата видачі завдання «30» листопада 2024 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.О. Пєтухова
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Т.А. Ткачук
(підпис)

11. Завдання до виконання отримала
здобувач вищої освіти _____ К.І. Онасенко
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Командоутворення як фактор ефективної комунікації менеджерів організації»

У сучасних умовах динамічного розвитку організацій, що функціонують у середовищі високої конкуренції, інформаційної насиченості та швидких соціально-економічних змін, особливої ваги набуває проблема ефективної комунікації як ключового чинника управлінської діяльності. Для менеджера комунікативна компетентність є не лише професійним інструментом, а стратегічним ресурсом, що визначає успішність організації, рівень згуртованості колективу та ефективність управлінських рішень.

Одним із провідних психологічних чинників, що забезпечують високу якість комунікативних процесів, є командоутворення, адже саме в команді формується синергія спільного мислення, узгодженості дій і взаємної підтримки. Розвинуті командні взаємини сприяють налагодженню відкритої комунікації, підвищують рівень довіри між учасниками та створюють умови для емоційної стабільності в колективі.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і емпіричне дослідження особливостей комунікативної діяльності менеджерів засобами тренінгів із командоутворення, розробка тренінгової програми розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командоутворення.

Завданнями роботи є:

– здійснити теоретико-методологічні аналіз особливостей комунікативної діяльності менеджерів засобами тренінгів із командоутворення, визначити психологічні особливості комунікативної компетентності менеджерів у процесі командної взаємодії;

– провести емпіричне дослідження особливостей комунікативної діяльності менеджерів;

– розробити та апробувати тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командоутворення.

Об'єкт дослідження – комунікація у професійній діяльності менеджерів організацій.

Предмет дослідження – формування ефективної комунікації менеджерів засобами тренінгів командоутворення.

За результатами дослідження сформульовані у дипломній роботі положення, висновки, рекомендації та пропозиції щодо формування ефективної комунікації у менеджерів засобами командоутворення.

Одержані результати є цінним доповненням до навчально-методичних занять із підвищення кваліфікації психологів, менеджерів, які спрямовані на професійне вдосконалення, а також можуть використовуватися у змістовому наповненні освітньої компоненти «Тренінг з психологічного консультування» у Державному податковому університеті та у практичній роботі психологічних центрів з метою попередження і корекції емоційних станів співробітників.

Кваліфікаційна робота містить 85 сторінок, список використаних джерел.

Ключові слова: ефективна комунікація, комунікація менеджерів, командоутворення як фактор комунікації менеджерів.

Рік виконання дипломної роботи 2024-2025.

Рік захисту роботи 2026.

ABSTRACT
Theme of the qualification work: «Team building as a factor of effective communication of managers of the organization»

In modern conditions of dynamic development of organizations operating in an environment of high competition, information saturation, and rapid socio-economic changes, the problem of effective communication as a key factor in management activities is gaining particular importance.

For a manager, communicative competence is not only a professional tool, but a strategic resource that determines the success of the organization, the level of team cohesion, and the effectiveness of management decisions.

One of the leading psychological factors that ensure high quality of communication processes is team building, because it is in the team that the synergy of shared thinking, coordination of actions, and mutual support is formed.

Developed team relationships contribute to the establishment of open communication, increase the level of trust between participants, and create conditions for emotional stability in the team.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate and empirically study the features of the communicative activity of managers through team building training, and to develop a training program for the development of the communicative competence of managers in the team building process.

The objectives of the work are:

– to carry out a theoretical and methodological analysis of the features of the communicative activity of managers using team building training, to determine the psychological features of the communicative competence of managers in the process of team interaction;

- to conduct an empirical study of the features of the communicative activity of managers;

– to develop and test a training program for the development of communicative competence of managers in the process of team building.

The object of the study is communication in the professional activities of managers of organizations.

The subject of the study is the formation of effective communication of managers through team building training.

Based on the results of the study, the thesis formulated provisions, conclusions, recommendations, and suggestions for the formation of effective communication among managers through team building.

The results obtained are a valuable addition to educational and methodological classes for advanced training of psychologists and managers, which are aimed at professional improvement, and can also be used in the content of the educational component «Training in Psychological Counseling».

The qualification work contains 85 pages, a list of sources used.

Keywords: effective communication, communication of managers, team building as a factor of communication of managers.

Year of completion of the thesis 2024-2025.

Year of defense of the work 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 8

1.1. Психологічні особливості ефективної комунікації 12

1.2. Взаємозв'язок командоутворення та комунікаційних процесів..... 21

Висновки до розділу 1..... 27

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ..... 29

2.1. Методологія та організація дослідження 29

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження..... 36

Висновки до розділу 2..... 46

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ 49

3.1 Тренінгова програма розвитку комунікативної компетентності менеджерів..... 49

3.2. Аналіз результатів тренінгової програми..... 55

Висновки до розділу 3..... 60

ВИСНОВКИ 63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 66

ДОДАТКИ……71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку організацій, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю змін та зростанням вимог до управлінських рішень, особливої актуальності набуває проблема ефективної комунікації менеджерів. Саме комунікація виступає ключовим механізмом координації діяльності, прийняття управлінських рішень, розв'язання конфліктів і формування сприятливого соціально психологічного клімату в колективі. Недостатній рівень комунікативної компетентності менеджерів призводить до зниження ефективності управління, втрати мотивації персоналу та погіршення результатів діяльності організації.

Важливість комунікації в професійній діяльності менеджерів зумовлена тим, що саме через комунікативні процеси реалізуються основні управлінські функції – планування, організація, мотивація, координація та контроль. Менеджер значну частину робочого часу витрачає на міжособистісну та ділову взаємодію, передавання інформації, узгодження позицій і прийняття колективних рішень. Якість комунікації безпосередньо впливає на точність виконання завдань, рівень відповідальності працівників та загальну результативність діяльності організації.

Особливого значення набуває управлінська комунікація в умовах командної роботи, де менеджер виступає не лише як носій формальної влади, а й як лідер, фасилітатор та координатор взаємодії. Ефективна комунікація сприяє формуванню спільного бачення цілей, зменшенню кількості міжособистісних конфліктів, підвищенню рівня довіри та психологічної безпеки в команді. Відсутність налагоджених комунікативних зв'язків, навпаки, призводить до спотворення інформації, непорозумінь та зниження згуртованості колективу.

Проблематика комунікації широко представлена у працях зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні основи міжособистісної та ділової комунікації розглядалися у працях П. Друкера, який наголошував на ролі комунікації як

ключової компетентності менеджера; Ч. Барнарда, що підкреслював значення комунікаційних процесів для ефективного функціонування організацій; Г. Мінцберга, який у своїх дослідженнях управлінських ролей відводив комунікації центральне місце. Значний внесок у вивчення соціально психологічних аспектів комунікації зробили К. Роджерс, А. Маслоу, Ю. Габермас, а також П. Вацлавік, який досліджував закономірності міжособистісної взаємодії та комунікативні бар'єри.

У вітчизняній науковій традиції проблеми комунікації в професійній та управлінській діяльності розроблялися у працях Г. Андрєєвої, О. Леонтьєва, Л. Орбан Лембрик, С. Максименка, В. Семиченка, Т. Яценко та інших дослідників. У їхніх роботах комунікація розглядається як складний соціально психологічний процес, що включає когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти й виступає важливою умовою професійної ефективності менеджерів. Аналіз наукових підходів засвідчує, що розвиток комунікативної компетентності управлінців потребує цілеспрямованих форм навчання, зокрема використання тренінгових технологій, орієнтованих на командоутворення.

Об'єкт дослідження – комунікація у професійній діяльності менеджерів організацій.

Предмет дослідження – формування ефективної комунікації менеджерів засобами тренінгів командоутворення.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати і емпірично дослідити особливості комунікативної діяльності менеджерів засобами тренінгів із командоутворення, розробка тренінгової програми розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командоутворення.

Відповідно до поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

– здійснити теоретико-методологічні аналіз особливостей комунікативної діяльності менеджерів засобами тренінгів із командоутворення, визначити психологічні особливості комунікативної компетентності менеджерів у процесі командної взаємодії;

– провести емпіричне дослідження особливостей комунікативної діяльності менеджерів;

– розробити та апробувати тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командоутворення.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплексний підхід, що поєднав теоретичні, емпіричні та статистичні методи. *Теоретичні методи:* аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукових джерел із проблеми командоутворення, комунікативної компетентності та психології управління. *Емпіричні методи:* методика «Комунікативні й організаторські здібності» (КОЗ), методика М. Снайдера «Діагностика самоконтролю в спілкуванні», методика діагностики професійної спрямованості Б. Басса, методика діагностики комунікативної установки (В. Бойко). *Математико-статистичні методи:* кореляційний та порівняльний аналіз для виявлення взаємозв'язків між показниками командоутворення та ефективності комунікації.

Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у системі професійної підготовки менеджерів, підвищенні кваліфікації управлінців, удосконаленні корпоративного навчання та розвитку командних комунікацій. Розроблена тренінгова програма може застосовуватись у діяльності організаційних психологів, HR-фахівців і керівників.

Емпірична база дослідження. Дослідження проведено серед 50 менеджерів. Збір емпіричних даних здійснювався у форматі онлайн-анкетування (Google Forms) впродовж 2025 року.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбулася під час X Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства» у м. Ірпінь 23–25 квітня 2025 року [28].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Психологічні особливості ефективної комунікації

Ефективна комунікація – це обмін інформацією між людьми через спільну систему символів чи кодів, найчастіше через мову. Вона може бути вербальною, коли обмін здійснюється словами, і включає не тільки міжособистісне спілкування, але й авто комунікацію (спілкування з собою) [30; 31].

У процесі комунікації важливу роль відіграють такі аспекти:

1. Кількість комунікантів: мінімальна кількість учасників комунікації – двоє, що створює діалог, більша кількість – полілог.
2. Хронотоп: обмін інформацією відбувається у конкретний час і в певному місці, що впливає на зміст комунікації.
3. Соціальні відносини комунікантів: можуть бути симетричними (рівні) або асиметричними (різниця за віком, статусом чи компетенцією).
4. Підготовленість комунікантів: можуть бути підготовленими через звичку, традицію чи спеціальну підготовку для конкретної ситуації.
5. Формальність комунікації: взаємодія може бути офіційною (формальною) або неформальною (конверсація).
6. Способи поведінки з партнером: комунікативна взаємодія може бути співробітництвом, партнерством, домінуванням, маніпуляцією, суперництвом чи конфліктом. Вибір способу залежить від соціокультурних канонів і мети комунікації [31; 35].

Контекст комунікації, що включає значення й смисли висловлювань, є важливою частиною процесу. Важливою є здатність правильно трактувати контекст, адже це безпосередньо впливає на розуміння і результат взаємодії.

З огляду на психологічні особливості комунікації, для менеджерів важливо розвивати навички адаптації до різних ситуацій, підтримувати відкритість у спілкуванні і враховувати соціально-психологічні аспекти взаємодії з підлеглими та партнерами.

Моделі комунікації – це теоретичні уявлення, що описують структуру та функції комунікативних процесів. Вони будуються на основі різних наукових підходів, таких як соціологічні, психологічні, семіотичні та інші. Серед них є моделі, що пояснюють комунікацію в різних контекстах: від масової до міжособистісної [38; 39].

Основні моделі комунікації:

1. Модель Г.-Д. Лассвелла (1948). [38; 39]. Запропонована Гарольдом Лассвеллом, ця модель описує комунікацію через просту формулу: «Хто говорить? Що говорить? За допомогою якого каналу? До кого говорить? Із яким результатом?» Це дозволяє виокремити основні учасники та елементи комунікативного процесу, хоча вона дещо спрощує соціальну реальність.

2. Модель Шеннона-Вівера (1949) [38; 39; 40]. Розроблена Клодом Шенноном та Ворреном Вівером, ця модель представлена лінійною послідовністю елементів: джерело інформації, передавач, канал, одержувач і результат. Вона підходить для пояснення процесу передачі інформації, наприклад, в телефонному зв'язку, де додаються ще й кодувальні та декодувальні пристрої.

3. Модель Р. Якобсона (1960) [38]. У цій моделі Роман Якобсон, будучи лінгвістом, подає комунікацію як взаємодію шести основних компонентів: адресат, адресант, повідомлення, контекст, контакт і код. Кожен з них виконує певну функцію, що робить модель більш комплексною та гнучкою порівняно з іншими. За Якобсоном, реальна комунікація може акцентувати увагу на будь-якому з цих компонентів, в залежності від ситуації.

Ці моделі комунікації допомагають зрозуміти, як здійснюється обмін інформацією в різних контекстах і як впливають різні елементи на ефективність взаємодії.

Види комунікації можна класифікувати за складом комунікантів [2; 9; 13;]. Це важлива відмінність для професійного комунікатора, оскільки кожен тип комунікації має свої специфічні особливості, що впливають на

технологію взаємодії (наприклад, гучність голосу може варіюватися в залежності від кількості учасників) [34].

1. Інтраперсональна комунікація – це комунікація з самим собою. Людина веде внутрішній діалог, спілкується зі своїм внутрішнім голосом, совістю, alter ego тощо. Цей тип комунікації має значення для саморефлексії та прийняття рішень.

2. Міжособистісна комунікація найчастіше пов'язана з ідеальною моделлю комунікації і передбачає взаємодію двох осіб. Вона може варіюватися залежно від контексту, зокрема, в присутності інших осіб або свідків.

3. Групова комунікація охоплює взаємодію всередині групи, між групами або між індивідом і групою. Наприклад, інтерв'ю з політичним лідером чи зустріч керівника компанії зі співробітниками. Відмінність тут не лише в кількості учасників, а й у цілях комунікації в малих і великих групах.

4. Масова комунікація відбувається, коли повідомлення отримує велика кількість людей, часто різних за інтересами та досвідом. Прикладом є телебачення, радіо, інтернет, виробництво компакт-дисків. Важливою особливістю є здатність охоплювати великі аудиторії, хоча ступінь обов'язковості повідомлення може змінюватися залежно від каналу.

5. Міжкультурна комунікація – комунікація між носіями різних мов та культур, а також між державами чи їх представниками. Вона має особливу значущість у глобалізованому світі.

6. Організаційна комунікація включає всі форми комунікації, що відбуваються у діловій та виробничій сферах. Це може бути як міжособистісна, так і групова комунікація, що сприяє ефективному функціонуванню організацій [14].

Різні типи комунікації вимагають відповідних стратегій і підходів залежно від контексту, мети та учасників взаємодії.

Мікрокомунікація охоплює взаємодії на різних рівнях: міжособистісному, груповому та масовому. На міжособистісному рівні це або

засвоєння певних форм поведінки, зовнішніх атрибутів для наслідування, або обмін ідеями та пропозиціями в ході дружніх чи ділових розмов, або віддавання вказівок підлеглим. На груповому рівні можливе наслідування певної соціальної групи (референція), коли індивід ідентифікує себе з нею, або керівництво групою, як у випадку менеджменту та лідерства. На масовому рівні мікрокомунікація сприяє соціалізації, освоєнню суспільних норм, ідеалів, а також може включати елементи авторитаризму, де комунікаційні дії здійснюються для контролю за великими групами [1; 2; 7; 15].

Мідікомунікація включає п’ять основних форм взаємодії:

1. Мода, яка базується на наслідуванні соціальних зразків поведінки, зовнішніх атрибутів та ідей, що приваблюють певні соціальні групи.

2. Переговори розглядаються як важлива форма вирішення конфліктів та досягнення угод між соціальними групами.

3. Групова ієрархія, що виникає в великих організаціях, військових підрозділах чи кастових суспільствах, де існують чітко регламентовані відносини між групами.

4. Адаптація до середовища, що є комунікаційною проблемою для національних діаспор чи меншостей, що живуть серед чужої культури.

5. Керівництво суспільством здійснюється творчими групами, що визначають світоглядні смисли та духовні аспекти життя 15.

Макрокомунікація включає великий спектр взаємодій, таких як запозичення досягнень, взаємодія культур та інформаційна агресія. Це форми взаємодії, які мають значний вплив на культурний та соціальний розвиток 15.

Комунікації в організаціях важливі для ефективної взаємодії як всередині організації, так і з її зовнішнім середовищем. Вони поділяються на різні типи [1]:

1. Види комунікацій: Зовнішні комунікації: Орієнтовані на взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами (постачальники, споживачі, громадськість).

Внутрішні комунікації: Здійснюються всередині організації через корпоративні сайти, дошки оголошень, наради тощо.

2. Типи внутрішніх комунікацій: Вертикальні: Висхідні (знизу вгору) і низхідні (згори вниз). Горизонтальні: Спілкування між колегами одного рівня. Діагональні: Взаємодія між різними рівнями для виконання завдань.

3. Висхідні комунікації:

Повідомлення з нижчого рівня до вищого, зокрема пропозиції, звіти та скарги, що сприяють зворотному зв'язку та мотивації.

4. Низхідні комунікації:

Повідомлення від керівництва до підлеглих, як-от роз'яснення цілей, директиви та оцінка роботи.

5. Горизонтальні комунікації:

Спілкування між рівними співробітниками для виконання завдань та реалізації проектів.

6. Комунікаційні мережі: Централізовані мережі: Для простих завдань, коли рішення приймає лідер. Децентралізовані мережі: Для складних завдань, де інформація доступна всім членам команди.

7. Неформальні комунікації:

Взаємодії поза офіційною структурою, що об'єднують співробітників і допомагають досягати спільних цілей.

Ефективне управління комунікаціями є ключем до успішної роботи організації.

У менеджменті ієрархічна схема є однією з найбільш поширених, відображаючи функції команд на різних рівнях. У цій схемі позиції внизу є підлеглими, а на верхніх рівнях знаходяться ті, хто керує, виконуючи лише командні функції. Ієрархічна структура відрізняється високою централізацією, на відміну від кільцевої схеми, але найвища централізація спостерігається в зірковій схемі, де все залежить від центральної позиції [5-11].

Окрім формальних комунікацій, важливу роль відіграють неформальні. Ці комунікації є неминучими і можуть виникати через дружні зв'язки, спільні інтереси, чи навіть політичні або соціальні зв'язки. У таких умовах керівники підтримують зв'язки з неформальними групами, які часто вирішують питання, що не підпадають під формальні структури.

Управління людськими ресурсами зосереджене на підвищенні ефективності через оптимальний підбір і використання кадрів. Основні завдання кадрового менеджменту включають відбір, соціалізацію, розвиток та оцінку персоналу, створення системи атестації та управління змінами.

Влада в організації є необхідною умовою для ефективного керівництва. Вона дозволяє керівнику впливати на підлеглих і здійснювати управлінські функції. Керівник має балансувати між різними типами влади: від примусової (через страх) до експертної (через компетенцію). Такі форми, як влада через винагороду чи приклад, можуть бути ефективними за умови чесності та обґрунтованості [11].

Для розвитку управлінського впливу важливо враховувати індивідуальні особливості підлеглих. Вплив має два рівні: когнітивний і емоційний. Керівник намагається пізнати підлеглого, щоб ефективно впливати на нього, а підлеглий оцінює довіру до керівника. Система управлінського впливу має складну структуру, що включає суб'єкта, об'єкта і способи впливу, такі як переконання, наслідування, зараження чи проникнення [10].

Традиційно виділяють чотири основні способи впливу: зараження, навіювання, переконання та наслідування.

1. Зараження – емоційний вплив, який передається через співпереживання, здебільшого невербальним способом. Воно ґрунтується на підсвідомих реакціях і може бути ефективним при емоційному відгуку на поведінку інших.

2. Навіювання – свідоме «зараження» інших мотиваціями або емоціями за допомогою мовленнєвого впливу, де інформація сприймається

без критичного аналізу. Навіювання може бути позитивним або негативним, а також прямим (через накази, вказівки) або непрямим (через натяки, схвалення або засудження).

3. Переконання – аргументований вплив, що використовує логіку і докази. Важливо, що для ефективного переконання необхідно враховувати потреби підлеглого в знаннях і авторитеті. Цей спосіб ґрунтується на добровільному прийнятті позиції через розуміння і зважену оцінку.

4. Наслідування – процес відтворення дій інших людей, який може бути як свідомим, так і несвідомим. Воно базується на ідентифікації з іншою особою та її поведінкою. Наслідування часто відбувається в професійному середовищі через наставництво або просто через імітацію успішних моделей поведінки [7].

Ці способи впливу можуть бути використані для досягнення певних цілей у організаціях і за межами них, а також для формування бажаної поведінки та результатів.

Управління мотивацією працівників є ключовим аспектом ефективного функціонування організації. Професійна підготовка і досвід працівників не завжди гарантують високу продуктивність праці, тому важливою складовою є мотивація, яка є рушійною силою трудової діяльності. Мотивація визначається як система мотивів, що спрямовує людину на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Основна мета керівника полягає в тому, щоб створити внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати інтерес до роботи та формувати потребу в досягненні результатів [37; 42; 54].

Мотивація може бути як матеріальною, так і нематеріальною. Матеріальна мотивація включає в себе грошові винагороди, зарплату, премії та інші форми компенсацій, які сприяють підвищенню продуктивності та стимулюють досягнення конкретних результатів. Система матеріального стимулювання сприяє підвищенню ефективності праці шляхом надання працівникам економічних зисків за виконання завдань.

Нематеріальна мотивація, на відміну від матеріальної, не передбачає фінансових винагород, але здатна значно підвищити лояльність і зацікавленість працівників у компанії. Це включає визнання заслуг, можливості для кар'єрного росту, навчання та розвитку, соціальні переваги (пільгове харчування, медичне обслуговування тощо). Нематеріальне стимулювання сприяє підвищенню соціального статусу працівника, що також може бути потужним мотиватором для активної трудової діяльності.

Існують три основні групи мотиваційних чинників:

1. Матеріальна мотивація – це винагорода за виконану роботу, зокрема заробітна плата, доплати, премії тощо.

2. Трудова мотивація – задоволення від самого процесу праці та від роботи в колективі, в організації.

3. Статусна мотивація – бажання досягти кар'єрного росту, отримати визнання та повагу в колективі [34].

Ефективна мотивація потребує комплексного підходу, включаючи внутрішню діагностику ефективності діяльності персоналу, розробку механізмів мотивації, перепідготовку та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. В кінцевому рахунку, саме мотивація є тим фактором, який забезпечує високі результати праці та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У процесі спілкування особистість реалізує власні цілі та завдання, водночас залучаючись до системи соціальних відносин. Це забезпечує її соціалізацію та відображає індивідуально-психологічні характеристики, що формують комунікативний потенціал – сукупність знань, умінь, навичок і мотиваційних установок, необхідних для успішної взаємодії з соціумом. Комунікативний потенціал трансформується у сталу життєву позицію, яка впливає на соціальну поведінку та самореалізацію індивіда.

Комунікативна компетентність розглядається як здатність ефективно адаптуватися до ситуацій спілкування, використовуючи вербальні та невербальні засоби. Вона включає знання, навички, вміння орієнтуватися у

соціальних ситуаціях, розуміти себе та інших, а також здатність будувати ефективну взаємодію в змінних умовах соціального середовища [1].

У соціокультурному контексті комунікативна компетентність менеджера охоплює мовну, культурну, прагматичну, стратегічну та представницьку компоненти. Вона передбачає володіння лінгвістичними й культурними кодами, знання стратегій комунікації, уміння розв'язувати конфлікти, впливати на аудиторію й управляти емоційним тоном взаємодії [39].

Важливою складовою є комунікативна емоційність – здатність свідомо регулювати прояв емоцій відповідно до соціальної ситуації. Ефективність комунікативної компетентності зумовлюється його психологічною обізнаністю, самосвідомістю, емпатією та вмінням налагоджувати конструктивні стосунки з підлеглими [43; 44].

Незважаючи на наявність вагомого наукового підґрунтя, сформованого як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями з обраної тематики, низка ключових аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, мова йде про дослідження механізмів прийняття оперативних і результативних управлінських рішень, розробку чітких критеріїв та методик оцінювання їх ефективності, а також удосконалення організаційних підходів до управління комунікаційними процесами.

У реаліях сучасної економіки комунікації розглядаються як один із стратегічно важливих ресурсів, який за своєю значущістю не поступається матеріальним, фінансовим чи інтелектуальним активам. Від ступеня ефективності побудови комунікаційної системи значною мірою залежить не лише загальний поступ підприємства, а й продуктивність праці окремих працівників.

Комунікаційні процеси є невід'ємною складовою функціонування будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Ефективна комунікаційна система забезпечує стабільну та безперебійну діяльність підприємства в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища [45].

На діяльність підприємств здійснюють вплив численні зовнішні чинники, що формують вхідні інформаційні потоки. До них належать положення трудового законодавства, сучасні підходи до управління, ресурсні та технологічні обмеження, наявний досвід, нормативні документи, інформація про технічне та програмне забезпечення, стратегічні цілі підприємства, планові виробничі обсяги, контрактні зобов'язання тощо. Усі ці елементи безпосередньо впливають на управлінську діяльність. Водночас не менш важливу роль відіграють внутрішні фактори, зокрема наявні ресурси, рівень їх якості, а також мотиваційні установки керівництва, персоналу, інвесторів та інших учасників управлінського процесу. Сукупність цих факторів формує базу для прийняття виважених та ефективних управлінських рішень.

1.2. Взаємозв'язок командоутворення та комунікаційних процесів

Більшість видів людської діяльності, зокрема навчання, робота, дозвілля, реалізується у форматі малих груп, що зумовлено соціальною природою людини, а також прагненням до оптимізації ресурсів. Проте наявність групової форми ще не свідчить про наявність команди. Справжнє командоутворення можливе лише за умови активної міжособистісної взаємодії, де важливу роль відіграють комунікаційні процеси.

Комунікація в команді виступає не лише інструментом обміну інформацією, а й чинником, що визначає ступінь узгодженості дій, рівень довіри, згуртованості та ефективності. Саме завдяки налагодженій комунікації можливе формування спільної мети, колективного мислення та координації (Т.Д. Зінкевич-Євстігнєєва, Ю.М. Жуков [96], А.І. Прігожин [23]). Водночас слабка комунікативна взаємодія призводить до дезінтеграції команди та зниження її ефективності.

У класичних дослідженнях спортивних команд розглядаються психологічні чинники успіху, що безпосередньо пов'язані з якістю внутрішньокомандної комунікації: рівнем взаєморозуміння, підтримки,

врегулювання конфліктів, мотивації (Г.В. Ложкін, Ю.О. Коломєйцев, Ю.Л. Ханін) [36].

У сфері бізнесу та управління команда розглядається як продуктивна одиниця, здатна ефективно функціонувати за умов відкритої комунікації, лідерства та позитивного організаційного клімату (Т.Ю. Базаров, М.І. Найдьонов, К. Фопель, Р. Хакман). У державному управлінні та політичних командах також актуалізується потреба у розвитку комунікативної компетентності персоналу, що підвищує ефективність спільної діяльності (А.О. Деркач, І.В. Калінін, Ю.В. Сінягін, Л.М. Карамушка) [3-7; 8; 9;10].

Особливої уваги набули віртуальні та проектні команди, де ефективна співпраця можлива лише за умови високої якості комунікацій у цифровому середовищі. У таких командах дослідники вивчають механізми побудови довіри, прийняття спільних рішень та підтримки командного духу в умовах віддаленої взаємодії (Т. Кайворт, Д. Ліднер, Б. Кіркман, Б. Розен) [11; 17].

Таким чином, процес командоутворення неможливий без системної, якісної та змістовної комунікації. Саме комунікація формує соціальну тканину команди, впливає на динаміку взаємодії та забезпечує досягнення спільних цілей.

Поняття команди у науковій літературі часто ототожнюється з колективом або колективом однодумців (Т.Д. Зінкевич-Євстігнєєва, Д.Ф. Фролов, Т.М. Габенко Д.О. Новіков. Проте такі дефініції здебільшого є рудиментами радянської наукової традиції, де акцент робився на ідеологічній одностайності, а не на динамічних процесах комунікації, взаємодії та розподілу ролей, що є ключовими для сучасного розуміння команди [13].

Аналізуючи сучасні концепції, можна виокремити загальну тенденцію до трикомпонентного підходу у визначенні ознак команди. Так, Л.М. Карамушка та О.А. Філь [16] виділяють три основні параметри: спільну мотиваційно значущу мету, партнерську взаємодію з орієнтацією на розвиток, а також гармонійну внутрішньо сформовану рольову структуру, де керівник є лідером, а не лише формальним головою.

Комунікація в цій структурі відіграє ключову роль, адже саме через неї реалізується партнерська взаємодія, формується зворотний зв’язок, розвивається довіра й визначається ефективність команди. О.В. Сильнова, спираючись на модель темоцентрованої інтеракції Р. Кона також наголошує на триєдності: завдання, група та учасники. Усі ці компоненти взаємодіють через комунікативні механізми, зокрема через обмін ідеями, узгодження дій і підтримку командного духу [20].

Подібну структуру подають Й. Катценбах і Д. Сміт, які виокремлюють професійні й комунікативні навички, відповідальність та спільні зобов’язання як основні ознаки ефективної команди. Комунікація тут визначається як інструмент, що забезпечує координацію, прийняття рішень та підтримання колективної відповідальності [20].

Р. Хакман, Р. Вагеман і Е. Лехман пропонують тривимірну модель ефективності команди, що охоплює продуктивність, соціальні процеси та особистісний розвиток учасників. У центрі цих процесів знаходиться комунікація, яка забезпечує узгодження цілей, злагодженість дій і формування позитивного досвіду взаємодії.

У прикладних дослідженнях команд у сфері охорони здоров’я (Ш. Мікан, С. Роджер [47]) також наголошується на комунікаційній складовій як на визначальному чиннику ефективності. Це стосується як організаційного рівня (чітке формулювання мети, командна культура, прозора рольова структура), так і процесуального (координація, відкритість у спілкуванні, спільне прийняття рішень), а також особистісного рівня (відданість, довіра, гнучкість).

Усі наведені систематики, як показують дослідження А.В. Петровського, укладаються в його концепцію трьох страт групових процесів: діяльність, взаємини, що зумовлені діяльністю, та взаємини, що її безпосередньо не стосуються. Саме комунікація об’єднує ці рівні, будучи інтегрувальним механізмом у процесі командоутворення [23; 25].

Важливим аспектом розуміння сутності команди є виділення емоційної площини взаємодії, яка не пов'язана безпосередньо з діяльністю, але, за А.В. Петровським, має визначальний вплив на командний дух та ідентичність. У команді важлива не лише спільна мета, а й міжособистісна значущість учасників один для одного. Це проявляється у взаємній зацікавленості, близькості цінностей, світогляду, готовності розділяти думки, мрії та плани.

Такі взаємини зміцнюють єдність, знижують ризики емоційного вигорання (Ш. Мікан, С. Роджер [47]), сприяють внутрішній мотивації (Е. Десі, М. Геджн). Психологічний комфорт підтримується довірою, відкритим спілкуванням, прийняттям інших у їхній різноманітності (Г.В. Ложкін, Г. Гертер, Х. Оттл, В. Хавемейер). Важливою умовою є ціннісно-рольова відкритість – можливість бути щирим, вільно висловлювати свої погляди.

Останній аспект – підтримка особистісного зростання. Йдеться не лише про професійний розвиток, а про загальне збагачення життя через нові сенси, стосунки, досвід [23].

Успішність особистості в командній діяльності значною мірою залежить від наявності специфічних компетенцій – знань, навичок, умінь та особистісних якостей, що забезпечують ефективну взаємодію. Ці компетенції мають різні назви: міжособистісна, рольова, комунікативна, соціальна, компетентність у спілкуванні, у взаєминах. Підкреслюють важливість міжособистісної та соціальної взаємодії як складників життєвої компетентності. У сучасних дослідженнях активно розглядаються різновиди інтелекту, зокрема інтерперсональний, соціальний, практичний та особливо емоційний, як здатність розуміти й регулювати емоції – власні та чужі. Саме емоційний інтелект часто стає об'єктом вивчення в контексті прийому на роботу та розвитку командних навичок.

Дослідження зв'язку між командною діяльністю та емоційним інтелектом демонструють його значущий вплив на ефективність лідерства, управлінської діяльності (С. Вольф, Е. Пескосолідо, В. Друскат), загальну продуктивність спільної роботи та конструктивне вирішення

міжособистісних конфліктів у команді (Дж. Лука, П. Тарріконе, П. Джордан, А. Трош). Емоційний інтелект у цьому контексті розглядається як здатність до саморефлексії, емоційної чутливості, а також до регуляції власних і чужих емоцій, що дозволяє будувати ефективну комунікацію і запобігати деструктивним процесам у груповій взаємодії.

Однак існує і критика концепції емоційного інтелекту як надійного предиктора професійної ефективності. Наприклад, Е. О'Бойл з колегами, Ф. Ланді, Е. Лок, К. Петрідес, Р. Ріда, Ф. Коккінакі звертають увагу на суперечливість емпіричних даних у різних дослідженнях, що пояснюється, зокрема, розмитістю меж самого поняття. У визначення емоційного інтелекту часто включають як особистісні риси, так і поведінкові компетенції, що створює певні труднощі у вимірюванні й порівнянні результатів [7-9; 19-23].

Проте, навіть враховуючи цю критику, дослідники, зокрема П. Джордан зі співавторами, підкреслюють важливість подальших досліджень у площині не лише термінологічної чіткості, а й предиктивної валідності емоційного інтелекту стосовно командної ефективності. Результати метааналізів підтверджують наявність стійкої позитивної кореляції між рівнем емоційного інтелекту учасників та ефективністю функціонування команд [42].

Окремим напрямом сучасних досліджень виступає аналіз так званої контекстуальної ефективності команд. Йдеться про такі аспекти спільної діяльності, які не обмежуються професійною компетентністю чи формальною кваліфікацією, а пов'язані з організаційним середовищем, психологічною атмосферою, якістю міжособистісних стосунків та рівнем комунікації (В. Борман, С. Мотовідло). Важливою є не тільки діяльність у межах офіційних ролей, а й поведінка, що виходить за межі формально визначених посадових обов'язків [1; 31-34].

Ф. Подсаков з колегами зазначають, що контекстуальну ефективність забезпечує надрольова поведінка членів команди, яка не регулюється нормативними приписами, а є проекцією внутрішнього світу індивіда, його переконань, цінностей і моральних орієнтацій. Така поведінка відображає

емоційне включення особистості в колектив, її добровільну участь у підтримці позитивного клімату.

Щодо аналізу окремих аспектів рольової компетентності в контексті командної взаємодії, то варто згадати дослідження емоційної компетентності (інтелекту) учасників команд. Так, Л. Офферман із колегами [4; 13] доводять, що емоційні компетенції, зокрема комунікабельність, тактовність, чуйність та інші, тісно пов’язані з ефективністю взаємодії та психологічною атмосферою в команді.

Комунікація виступає ключовим інструментом досягнення інтеграції та координації діяльності підрозділів на всіх рівнях організаційної структури підприємства [38, с. 43]. Ефективне управління комунікаційними процесами вимагає не лише загального розуміння їхньої природи, але й активної участі керівника як посередника та ініціатора комунікації. Менеджер має володіти розвиненими комунікативними навичками, а також стимулювати співробітників до участі в якісній та конструктивній взаємодії.

У процесі виконання управлінських функцій менеджери займаються плануванням і контролем діяльності підрозділів, організовують інформаційні потоки, пов’язані з реалізацією політики підприємства, ухваленням рішень, формуванням стратегічних орієнтирів та доведенням інструкцій до працівників усіх ієрархічних рівнів. Відтак, комунікативні компетенції є невід’ємною складовою ефективного управління та командоутворення.

Отже, виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що процес командоутворення нерозривно пов'язаний із якісними комунікаційними процесами. Саме комунікація виступає інтегрувальним механізмом, який забезпечує узгодженість дій, формування спільних цілей, розвиток довіри та підтримку командного духу. Ефективна комунікативна взаємодія лежить в основі продуктивної командної діяльності, впливає на соціально-психологічний клімат, сприяє професійному та особистісному зростанню учасників. У сучасному розумінні команда – це не лише структурне

об’єднання людей, а жива система взаємозв’язків, що функціонує завдяки постійній взаємодії та емоційній залученості, в основі яких – комунікація.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз феномену комунікації як базового процесу професійної та управлінської діяльності. Розкрито психологічні особливості ефективної комунікації, що проявляються через здатність до емпатії, рефлексії, саморегуляції, а також через використання вербальних і невербальних засобів взаємодії. Показано, що комунікація формується під впливом соціального контексту, статусно-рольових відносин і індивідуально-психологічних характеристик учасників спілкування.

У розділі проаналізовано основні теоретичні моделі комунікації, які дозволяють системно описати процес передавання, інтерпретації та зворотного зв’язку інформації. Узагальнено підходи до класифікації видів і рівнів комунікації – від інтраперсональної до організаційної, а також мікро-, міді- та макрокомунікації, що забезпечує цілісне розуміння комунікативних процесів у соціальному й управлінському середовищі.

Визначено специфіку комунікації в організаціях, зокрема особливості внутрішніх і зовнішніх, вертикальних, горизонтальних та неформальних комунікацій. Підкреслено роль комунікаційних мереж у координації діяльності, прийнятті управлінських рішень і підтриманні стабільного функціонування організації, а також значення комунікації як інструменту управлінського впливу, влади та мотивації персоналу.

У ході теоретичного аналізу обґрунтовано поняття комунікативного потенціалу та комунікативної компетентності менеджера як інтегральних характеристик особистості. Показано, що комунікативна компетентність охоплює когнітивну, емоційну та поведінкову складові й передбачає здатність адаптуватися до різних ситуацій професійного спілкування, управляти

емоційними станами, вибудовувати конструктивну взаємодію та здійснювати ефективний вплив.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що комунікація є стратегічним ресурсом управлінської діяльності та ключовою умовою ефективного функціонування організацій. Рівень сформованості комунікативної компетентності менеджерів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, результативність професійної взаємодії та досягнення організаційних цілей, що зумовлює актуальність подальших емпіричних досліджень у цьому напрямі.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

2.1. Методологія та організація дослідження

Метою емпіричного етапу дослідження є виявлення особливостей взаємозв'язку між рівнем командоутворення та ефективністю комунікації у менеджерів організацій.

Дослідження проводилося в умовах реального функціонування організацій різних форм власності. Загальна кількість досліджуваних становила 50 осіб.

Перед початком дослідження учасники були ознайомлені з метою дослідження та надали згоду на участь. Діагностика здійснювалася в індивідуальній формі, в он лайн режимі, із застосуванням Google Forms.

Методологічна база дослідження

Для досягнення поставленої мети та реалізації завдань дослідження нами було використано комплекс психодіагностичних методик:

Методика «Комунікативні й організаторські здібності» (КОЗ).

У межах дослідження використовувалася методика діагностики комунікативних і організаторських здібностей (КОЗ), спрямована на виявлення рівня сформованості таких особистісних характеристик, як уміння встановлювати ділові та міжособистісні контакти, ефективно взаємодіяти з людьми, виявляти ініціативу під час соціальної взаємодії, а також на здатність до організації діяльності в груповому середовищі.

Методика складається з 40 тверджень, кожне з яких передбачає відповідь – «так» або «ні». Час виконання тесту необмежний. Методика переведена в Google Forms, що дозволило забезпечити зручність та чисельне охоплення досліджуваних.

Обробка результатів здійснювалася за ключем, що охопило два блоки:

Комунікативні здібності – здатність до ефективного міжособистісного спілкування.

Організаторські здібності – здатність до ініціативного лідерства і організації спільної діяльності.

Для кожного блоку відповіді оцінювалися відповідно до ключа:

За комунікативними здібностями враховувалися позитивні відповіді на 10 тверджень і негативні – на ще 10.

Аналогічно, за організаторські здібності було підраховано 20 тверджень (10 позитивних та 10 негативних).

Рівень сформованості кожного показника інтерпретувався за трирівневою шкалою:

Високий рівень – 15–20 балів. Характеризує особу як соціально активну, ініціативну, з високим рівнем готовності до спілкування й організації спільної діяльності. Такі люди легко встановлюють контакти, ефективно взаємодіють у команді, виявляють лідерські якості, здатні до конструктивного впливу на колектив. Вони зазвичай володіють розвиненими навичками самопрезентації, переконання, мають хорошу емоційну стабільність у комунікативних ситуаціях.

Середній рівень – 10–14 балів. Свідчить про наявність достатньо розвинених комунікативних або організаторських здібностей, які проявляються вибірково – в умовах, що не потребують високої соціальної активності або лідерства. Такі особи в цілому здатні до ефективної взаємодії, однак можуть стикатися з труднощами в нових або конфліктних ситуаціях. Їм властива певна залежність від зовнішніх умов, потреба в підтримці, іноді – нерішучість або низька ініціативність.

Низький рівень – 0–9 балів. Описує людей із вираженими труднощами у сфері міжособистісного спілкування та організації діяльності. Для них характерна замкненість, невпевненість у соціальних контактах, уникання лідерських ролей, схильність до пасивної позиції в колективі. Часто виявляється емоційна скутість, ригідність, недостатня гнучкість у комунікативній поведінці. Такі особи потребують розвитку навичок соціальної взаємодії, що є особливо важливим у контексті командної роботи.

Методика є валідним інструментом для оцінки професійно важливих якостей у сфері менеджменту, особливо в контексті вивчення ефективної комунікації та командоутворення в організаційних структурах.

Методика діагностики самоконтролю у спілкуванні (М. Снайдер).

Для оцінки рівня самоконтролю в процесі міжособистісного спілкування нами було застосовано тест, розроблений американським психологом М. Снайдером. Дана методика спрямована на визначення здатності особистості контролювати та регулювати власну поведінку залежно від соціального контексту.

Методика складається з 10 тверджень, що описують типові реакції на різні комунікативні ситуації. Досліджувані оцінювали кожне твердження як «вірне» (В) або «хибне» (Х) щодо себе, що дихотомічне форматування відповіді дозволило одержати чітку характеристику рівня комунікативного самоконтролю у спілкуванні.

Обробка результатів здійснювалася за ключем:

За кожну вірну відповідь «В» на всі питання, крім №1, 5, 7, було нараховано 1 бал.

За хибну відповідь на питання №1, 5, 7 також було нараховано 1 бал.

Інтерпретація результатів відбувалася за трьома рівнями:

Низький рівень (0–3 бали) – характеризується стабільністю поведінки, низькою здатністю до зміни власного образу, щирістю, проте можливою «незручністю» у спілкуванні через прямолінійність.

Середній рівень (4–6 балів) – поєднує щирість і емоційну відвертість із частковою адаптивністю до вимог оточення.

Високий рівень (7–10 балів) – відображає високу гнучкість у поведінці, здатність до ефективного регулювання емоцій і комунікативних ролей відповідно до ситуації. Такі особи мають розвинуті навички соціального самоконтролю, проте їм властива менша спонтанність у самовираженні.

Використання даної методики у дослідженні дозволило отримати комплексну оцінку комунікативного самоконтролю менеджерів, що є

важливим чинником ефективної взаємодії в команді та сприяє формуванню злагодженої комунікативної структури організації.

Методика діагностики професійної спрямованості (за Б. Басом). Для визначення професійної спрямованості особистості нами було використано методику, розроблену Б. Басом. Дана методика складається з 27 тверджень із трьома варіантами відповідей.

Учасники дослідження обрали одну відповідь, яка найбільше відповідала їхнім переконанням або поведінці, та фіксували її у графі «Найбільш привабливо». Також їм необхідно було вибрати одну відповідь, яка найменше відображала їхні звичні реакції, і позначити її у графі «Найменш привабливо». Відповіді, що не потрапили у жодну з граф, оцінювалися окремо.

Обробка результатів здійснювалася наступним чином:

Відповіді у стовпчику «Найбільш привабливо» отримали 2 бали,

Відповіді у стовпчику «Найменш привабливо» – 0 балів,

Відповіді, що не увійшли до цих категорій, були оцінені в 1 бал.

Для кожного з 27 тверджень відповіді групувалися за трьома видами професійної спрямованості:

1. Спрямованість на себе (Я) характеризується орієнтацією на пряму винагороду, особисте задоволення, прагнення до статусу, суперництво, роздратованість та прагнення влади.

0–3 бали (дуже низький): відсутність прагнення до особистого успіху та влади, слабка мотивація до досягнень, мінімальна схильність до конкуренції.

4–7 балів (низький): помірна зацікавленість у власних успіхах, однак переважають інші цінності чи мотивації.

8–11 балів (нижче середнього): часткове усвідомлення важливості особистого статусу і влади, але без вираженої активності у цьому напрямку.

12–15 балів (середній): збалансоване прагнення до власних досягнень та винагород, достатній рівень мотивації до самореалізації.

16–19 балів (вище середнього): активна орієнтація на особистий успіх, помітне прагнення до статусу і впливу.

20–23 бали (високий): сильна мотивація до досягнення цілей, схильність до лідерства і контролю, виражена амбіційність.

24–27 балів (дуже високий, домінуючий): панівна спрямованість на особисту вигоду і владу, яка визначає основні життєві пріоритети і поведінку.

2. Спрямованість на спілкування (С) відображає потребу у підтримці міжособистісних стосунків, соціальне схвалення, залежність від групи і емоційні зв'язки.

0–3 бали (дуже низький): низька потреба у соціальних контактах, відсутність інтересу до міжособистісних взаємодій.

4–7 балів (низький): помірна увага до соціального схвалення, проте переважна орієнтація на інші сфери.

8–11 балів (нижче середнього): часткова потреба у емоційних зв'язках, обмежена соціальна адаптивність.

12–15 балів (середній): помірний рівень соціальної орієнтації, задовільна здатність підтримувати стосунки.

16–19 балів (вище середнього): активна потреба у підтримці міжособистісних зв'язків, вміння співпрацювати і адаптуватися.

20–23 бали (високий): високий рівень соціальної орієнтації, значна роль спілкування у мотивації та поведінці.

24–27 балів (дуже високий, домінуючий): панівна спрямованість на соціальне схвалення і підтримку, що визначає стиль поведінки і пріоритети.

3. Спрямованість на справу, діло (Д) відображає зацікавленість у виконанні ділових завдань, співпрацю і здатність відстоювати свою думку заради спільної мети.

0–3 бали (дуже низький): відсутність мотивації до ділової активності, пасивність у робочих процесах.

4–7 балів (низький): слабка зацікавленість у виконанні професійних обов'язків, відсутність ініціативи.

8–11 балів (нижче середнього): часткова зацікавленість, проте недостатня для активної участі у професійній діяльності.

12–15 балів (середній): помірна зацікавленість та готовність виконувати ділові завдання.

16–19 балів (вище середнього): активна участь у професійних процесах, здатність співпрацювати і відстоювати позицію.

20–23 бали (високий): висока мотивація до ділової діяльності, лідерські якості у професійному середовищі.

24–27 балів (дуже високий, домінуючий): панівна спрямованість на професійну діяльність, що визначає всі сфери поведінки і прийняття рішень.

Ця методика дозволяє комплексно оцінити індивідуальні професійні пріоритети та особливості мотивації, що є важливим для подальшого формування кар'єрної стратегії та розвитку особистості в професійному контексті.

Методика діагностики комунікативної установки (В. Бойко).

Дана методика спрямована на дослідження комунікативних установок особистості, які відображають ставлення менеджера до міжособистісного спілкування та соціальної взаємодії на якість комунікації у колективах та організаціях. Вона дозволяє виявити різні форми ставлення до інших людей, що можуть впливати на якість комунікації в організаційних колективах.

Досліджувані отримали інструкцію, уважно ознайомилися з низкою тверджень і висловили згоду або незгоду по кожному із них. Такий підхід забезпечив можливість оцінити характерні риси комунікативної установки, які проявляються в судженнях про інших людей.

Інтерпретація відповідей будувалася за п'ятьма шкалами, що відображають різні аспекти комунікативної установки:

1. Прихована жорстокість щодо людей. Ця шкала відображає приховане, завуальоване негативне ставлення та жорстокість у судженнях про інших. Наявність цієї характеристики визначається за відповідями на окремі твердження. Оцінювання здійснювалося таким чином: твердження №1 –

відповідь «так» (3 бали), №6 – «так» (3 бали), №11 – «так» (7 балів), №16 – «ні» (3 бали), №21 - «ні» (4 бали). Максимальна сума балів за даною шкалою – 20. Чим вищий сумарний бал, тим яскравіше демонструється прихована жорстокість що до інших.

2. Відкрита жорстокість щодо інших. Ця шкала характеризує високі прояви негативного ставлення, агресію чи ворожість у спілкуванні з іншими. Відповідні бали нараховуються за такими твердженнями: №2 – «так» (9 балів), №7 – «так» (8 балів), №12 – «так» (10 балів), №17 – «так» (10 балів), №22 – «так» (8 балів). Максимальна сума балів – 45. Вищі результати свідчать про більш виражену відкриту жорстокість у міжособистісних взаєминах.

3. Обґрунтований негативізм у судженнях про людей. Цей показник відображає наявність об’єктивно мотивованої критики і негативних оцінок окремих типів людей або певних аспектів їхньої поведінки. Бали нараховуються за такими твердженнями: №3 – «так» (1 бал), №13 – «ні» (1 бал), №18 – «так» (1 бал), №23 – «так» (1 бал). Максимальний можливий бал – 5. Високі значення свідчать про адекватний рівень критичного мислення, однак слід враховувати, що деякі досліджувані з вираженою жорстокістю можуть ігнорувати негативні аспекти.

4. Схильність до необґрунтованих узагальнень негативних фактів. Ця шкала вказує на тенденцію робити перебільшені та несправедливі узагальнення у сфері соціальних взаємин і спостережень за оточенням. Оцінка базується на відповідях на твердження №4, 9, 14, 19, 24, за кожним із яких нараховується по 2 бали за відповідь «так». Максимальна сума балів – 10. Вищі показники свідчать про підвищену негативну упередженість.

5. Негативний особистий досвід спілкування з оточуючими. Цей показник відображає індивідуальний досвід взаємодії з найближчим соціальним оточенням, зокрема присутність негативних ситуацій у партнерських стосунках та знайомствах. Оцінка здійснюється за твердженнями №5, 10, 15, 20, 25, за кожним із яких нараховуються бали: 5 –

«так» (5 балів), 10 – «так» (5 балів), 15 – «так» (5 балів), 20 – «так» (4 бали), 25 – «так» (1 бал). Максимально можлива сума – 20 балів. Вищий бал вказує на більш негативний особистий досвід. Максимальна сума балів за п’ятьма шкалами становить 100 балів. Результати дозволяють комплексно оцінити характер комунікативної установки та виявити особливості, які можуть впливати на міжособистісну взаємодію в колективі. Отримані емпіричні дані були оброблені за допомогою методів математико-статистичного аналізу в програмі Excel.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження

Для емпіричного вивчення психологічних чинників, що впливають на ефективність командоутворення та комунікації в менеджерській діяльності, було застосовано комплекс психодіагностичних методик. Вибір інструментів дослідження зумовлений необхідністю комплексно оцінити особистісні характеристики, що є критичними у процесах взаємодії, лідерства, адаптації та професійної мотивації в командній роботі.

Методика діагностики комунікативних і організаторських здібностей (КОЗ) була використана для оцінки рівня сформованості базових соціально-психологічних навичок, які забезпечують ефективну міжособистісну взаємодію та ініціативність у груповому середовищі. У контексті командоутворення ці характеристики є провідними, оскільки визначають здатність менеджера налагоджувати стосунки з колегами, адаптуватися до групових норм та здійснювати організаційний вплив таблиця 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Узагальнені результати за методикою КОЗ

Рівень	Комунікативні здібності	Організаторські здібності
Високий (15–20)	24,4%	53,3%
Середній (10–14)	42,2%	33,3%
Низький (0–9)	33,3%	13,3%

Результати дослідження виявили наступну динаміку. За рівнем комунікативних здібностей лише 11 осіб (24,4%) продемонстрували високий рівень, тобто виявляють високий ступінь соціальної активності, гнучкість у взаємодії, здатність ефективно будувати міжособистісні контакти. Середній рівень виявлено у 19 осіб (42,2%), що вказує на наявність базових комунікативних навичок, але із потенційними труднощами в складних ситуаціях або при вирішенні конфліктів. Низький рівень комунікативних здібностей спостерігається у 15 досліджуваних (33,3%), що свідчить про виражені комунікативні бар'єри, труднощі у встановленні контактів, можливо, недостатню відкритість або ригідність у поведінці.

З іншого боку, рівень організаторських здібностей виявився значно вищим. Так, високий рівень було зафіксовано у 24 осіб (53,3%), що демонструє виражену здатність до лідерства, ініціативність, уміння планувати та координувати діяльність групи. Середній рівень організаторських здібностей мають 15 осіб (33,3%), тобто вони можуть виконувати управлінські функції, однак потребують подальшого розвитку лідерських навичок. Лише 6 осіб (13,3%) показали низький рівень, що свідчить про недостатню активність, труднощі з прийняттям рішень та організацією колективних процесів.

Загальна тенденція результатів свідчить про те, що більшість досліджуваних менеджерів мають потенціал до ефективного командоутворення, особливо завдяки розвиненим організаторським якостям. Водночас, помітна частка осіб із недостатньо сформованими комунікативними навичками потребує цілеспрямованого вдосконалення соціальної компетентності. Зважаючи на важливість комунікації в управлінській діяльності, саме розвиток гнучкості у спілкуванні, емпатії, активного слухання та адаптивного стилю взаємодії може суттєво підвищити ефективність не лише індивідуального функціонування менеджера, але й загальної командної динаміки в організації.

Методика М. Снайдера спрямована на виявлення рівня самоконтролю в комунікативній поведінці особистості, зокрема здатності регулювати свою поведінку залежно від соціального контексту. У межах дослідження ефективної комунікації менеджерів у колективі ця методика відіграє ключову роль, оскільки дає змогу оцінити, наскільки гнучко учасники можуть адаптуватися до міжособистісних вимог, налагоджувати контакт, виконувати різні соціальні ролі та зберігати конструктивність у спілкуванні. Самоконтроль у спілкуванні є суттєвим елементом командної взаємодії, оскільки дозволяє уникати конфліктів, будувати ефективну систему зворотного зв'язку та підтримувати здоровий психологічний клімат у колективі таблиця 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Узагальнені результати за методикою самоконтролю у спілкуванні

Рівень	Самоконтроль у спілкуванні
Високий (7–10)	28,9%
Середній (4–6)	60,0%
Низький (0–3)	11,1%
Разом	100%

Згідно з отриманими результатами, більшість досліджуваних (27 осіб, що становить 60,0%) продемонстрували середній рівень самоконтролю у спілкуванні. Це свідчить про здатність до помірного регулювання власної поведінки, поєднання щирості з емоційною відкритістю та часткову адаптивність до соціальних вимог. Такі особи здатні підтримувати конструктивну комунікацію, проте в складніших ситуаціях можуть мати труднощі з перебудовою власного стилю взаємодії.

Високий рівень самоконтролю виявлено у 13 осіб (28,9%), що вказує на наявність у них значної гнучкості поведінки, здатності успішно змінювати комунікативну стратегію відповідно до ситуації, а також регулювати емоції. Це є позитивною характеристикою в управлінському середовищі, оскільки

такі досліджувані зазвичай є ефективними посередниками в команді, здатними забезпечувати сталість та результативність міжособистісної взаємодії навіть у складних умовах.

Разом із цим, низький рівень самоконтролю зафіксовано у 5 осіб (11,1%), що може свідчити про труднощі у регуляції власної поведінки в умовах соціальної взаємодії. Для таких досліджуваних характерна відкритість і щирість, проте недостатня гнучкість може знижувати ефективність їхньої участі в командній роботі, особливо в умовах конфлікту чи потреби в адаптації до різних типів партнерів.

Загалом, отримані дані дозволяють зробити висновок, що переважна частина учасників дослідження має сформовані або потенційно розвинені навички комунікативного самоконтролю, що є позитивним чинником для побудови ефективної командної взаємодії. Водночас, для частини досліджуваних із низьким рівнем самоконтролю доцільним є залучення до тренінгів з розвитку комунікативної гнучкості та регуляції емоцій, що сприятиме підвищенню якості спілкування в межах професійного середовища.

Методика Б. Басса застосовується для визначення домінантних орієнтацій у професійній діяльності, зокрема вивчає три ключові вектори мотивації: спрямованість на себе (Я), на спілкування (С) та на справу, діло (Д). У контексті дослідження ефективної комунікації менеджерів організації ця методика дає можливість зрозуміти, яка саме мотиваційна основа переважає в поведінці досліджуваних, як вони взаємодіють із колегами, розв’язують робочі завдання та досягають професійних цілей. Професійна спрямованість суттєво впливає на стиль комунікації, лідерські якості, готовність до командної взаємодії та управлінських рішень відповідно до таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Узагальнені результати за методикою професійної спрямованості

Рівень	Я	С	Д
Дуже низький	0%	0%	0%
Низький	0%	0%	0%
Нижче середнього	2,2%	4,4%	0%
Середній	2,2%	4,4%	0%
Вище середнього	6,7%	15,6%	8,9%
Високий	28,9%	37,8%	26,7%
Дуже високий	60%	37,8%	64,4%

Аналіз отриманих результатів свідчить про домінування дуже високого рівня спрямованості на себе (Я) у більшості досліджуваних – 60%. Це вказує на яскраво виражену мотивацію до особистих досягнень, високий рівень амбіційності, прагнення до влади, лідерства та контролю над ситуацією. Ще 28,9% продемонстрували високий рівень цієї орієнтації, що також свідчить про інтенсивну мотивацію до самореалізації. Менеджери з такими характеристиками можуть ефективно керувати колективом, проте у деяких випадках можуть виникати труднощі з командною співпрацею через переважання індивідуалістичних установок.

Щодо спрямованості на спілкування (С), розподіл балів свідчить про дещо більш рівномірний, але все ж переважно високий профіль. Так, 37,8% досліджуваних мають дуже високий рівень соціальної орієнтації, ще 37,8% – високий рівень, що разом становить 75,6% вибірки. Це свідчить про наявність значної потреби в емоційних зв’язках, схильність до співпраці, орієнтацію на групове схвалення, взаємну підтримку та комунікативну відкритість. У контексті командної роботи такі досліджувані можуть виступати як «об'єднуюча ланка», здатна знижувати напругу в колективі, створювати позитивну атмосферу та підтримувати ефективну взаємодію.

У напрямку спрямованості на справу (Д) спостерігається домінування дуже високого рівня у 64,4% досліджуваних та високого рівня у 26,7%, що разом становить 91,1% вибірки. Це свідчить про сильну мотивацію до виконання професійних завдань, орієнтацію на результат, здатність до конструктивної ділової взаємодії та відповідальне ставлення до професійної діяльності. Такі характеристики є надзвичайно важливими у сфері менеджменту, де пріоритет мають стратегічне планування, ефективне виконання завдань і раціональна організація процесів.

Загалом результати методики Б. Басса демонструють, що переважна більшість досліджуваних мають одночасно виражену спрямованість на себе, спілкування та справу. Це свідчить про гармонійне поєднання мотиваційних чинників, що забезпечує ефективність як в управлінських, так і в комунікативних аспектах діяльності менеджера.

Методика В. Бойка дозволяє вивчити глибинні настанови особистості щодо міжособистісної взаємодії, виявити рівень вираженості жорстокості, упередженості, критичності та суб’єктивного досвіду у спілкуванні. Це особливо актуально в контексті аналізу ефективності комунікації в професійних колективах, де не лише зовнішні, а й латентні установки відіграють ключову роль у якості взаємодії. У дослідженні було проаналізовано п’ять окремих шкал, що відображають різні аспекти ставлення до інших: прихована та відкрита жорстокість, обґрунтований негативізм, схильність до необґрунтованих узагальнень і негативний особистий досвід комунікації відповідно до таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

Узагальнені результати за методикою діагностики комунікативних установок

Шкала	Рівень	%
ЗЖЛ – Прихована жорстокість	Низький	13,3%
	Середній	46,7%
	Високий	40,0%
ВЖЛ – Відкрита жорстокість	Низький	15,6%
	Середній	46,7%
	Високий	37,8%
ОНЛ – Обґрунтований негативізм	Низький	42,2%
	Середній	48,9%
	Високий	8,9%
УНФ – Узагальнення негативів	Низький	28,9%
	Середній	57,8%
	Високий	13,3%
НДС – Негативний досвід	Низький	24,4%
	Середній	44,4%
	Високий	31,1%

На шкалі прихованої жорстокості щодо людей 40% досліджуваних виявили високий рівень, ще 46,7% – середній, і лише 13,3% мають низький рівень. Це вказує на те, що в значної частини учасників спостерігається тенденція до внутрішньої критичності, недовіри та емоційного дистанціювання у ставленні до інших, хоча це не завжди проявляється відкрито. Така особливість може стримувати відкриту агресію, але водночас формувати латентну напругу у взаємодії.

На шкалі відкритої жорстокості аналогічно переважають високий (37,8%) і середній (46,7%) рівні. Це свідчить про те, що певна частина

досліджуваних схильна до прямого вираження негативних емоцій, агресії чи ворожості у спілкуванні, що може знижувати ефективність командної взаємодії, викликати конфлікти чи формувати напружене соціальне середовище.

На відміну від попередніх шкал, результати обґрунтованого негативізму в судженнях є значно стриманішими: 48,9% мають середній рівень, 42,2% – низький, і лише 8,9% – високий. Це може свідчити про те, що більшість досліджуваних демонструють або нейтральність, або обережність у критичному оцінюванні поведінки інших. Позитивним аспектом є те, що критичність у більшості досліджуваних не є надмірною, що сприяє більш прийнятному і зваженому ставленню до колег.

На шкалі схильності до необґрунтованих узагальнень негативів 57,8% досліджуваних мають середній рівень, ще 13,3% – високий, і 28,9% – низький. Тобто, переважна частина досліджуваних певною мірою схильна робити загальні висновки на основі окремих негативних фактів, що може позначитися на сприйнятті соціальної інформації та формуванні упереджених думок.

Щодо негативного особистого досвіду спілкування, то результати розподілилися таким чином: 31,1% – високий рівень, 44,4% – середній, 24,4% – низький. Це означає, що майже третина досліджуваних мають значний негативний досвід у минулих комунікативних ситуаціях, що потенційно може впливати на їхню поведінку в поточних взаємодіях, формуючи захисні або недовірчі реакції у спілкуванні.

Загалом, результати за методикою Бойка демонструють, що в комунікативних установках досліджуваних простежується помірна критичність і обережність у взаємодії з оточенням. Водночас у частини з них наявні високі показники жорстокості (як прихованої, так і відкритої) та негативного досвіду, що може негативно позначатися на якості комунікації в колективі. Такі результати вказують на потребу розвитку соціальної чутливості, емпатії, комунікативної толерантності та навичок

конструктивного спілкування для поліпшення мікроклімату в професійному середовищі.

Для виявлення взаємозв'язків між основними психологічними характеристиками менеджерів, які впливають на процес командоутворення та ефективність комунікації в організації було застосовано кореляційний аналіз за коефіцієнтом Спірмана (Додаток Д). Зокрема, аналізувався зв'язок між комунікативними та організаторськими здібностями, самоконтролем у спілкуванні та різними формами жорстокості у міжособистісних взаємодіях (замаскована та відкрита жорстокість, обґрунтований негативізм, схильність до необґрунтованих узагальнень, негативний досвід спілкування). Розуміння цих зв'язків допомагає краще оцінити, які фактори сприяють або заважають формуванню ефективних команд і налагодженню здорової комунікації серед менеджерів.

Найбільш виражений і статистично значущий позитивний зв'язок виявлено між комунікативними та організаторськими здібностями ($r = 0.627$, $p < 0.001$). Цей результат узгоджується з теоретичними положеннями про взаємозалежність ефективної комунікації та лідерських (організаційних) якостей у процесі командоутворення. Менеджери, які демонструють високі комунікативні навички, зазвичай більш ефективно організовують робочі процеси, проявляють ініціативу та здатні мобілізувати колег для досягнення спільної мети.

Водночас виявлено негативні кореляції між комунікативними здібностями і проявами агресії у міжособистісних стосунках: зокрема, із замаскованою жорстокістю ($r = -0.304$, $p < 0.05$) та відкритою жорстокістю ($r = -0.334$, $p < 0.05$). Це свідчить про те, що чим краще розвинені комунікативні навички у менеджера, тим менш вірогідно, що він буде схильний до ворожості або непрямої агресії у спілкуванні. Таким чином, високий рівень комунікативної компетентності можна розглядати як захисний фактор від деструктивної поведінки в професійних взаємодіях.

Організаторські здібності також показали значущі негативні кореляції з деструктивними міжособистісними характеристиками: зокрема, з відкритою жорстокістю ($r = -0.493$, $p < 0.001$) та з обґрунтованим негативізмом ($r = -0.333$, $p < 0.05$). Це свідчить про те, що ефективні організатори менш схильні до відкритого негативного ставлення до інших і загалом менш критичні в оцінках. Тобто ті менеджери, які можуть ефективно організовувати роботу інших, зазвичай здатні на конструктивне вирішення конфліктних ситуацій, без використання агресивних або надто критичних підходів.

Негативний досвід спілкування має тісний позитивний зв’язок із відкритою жорстокістю ($r = 0.738$, $p < 0.001$), обґрунтованим негативізмом ($r = 0.459$, $p < 0.01$) та певним чином із замаскованою жорстокістю. Цей зв’язок є очікуваним, оскільки минулий негативний досвід у комунікації впливає на формування більш жорстких установок, знижує довіру до інших і підвищує рівень агресії. Менеджери, які мали складний досвід взаємодії в минулому, можуть демонструвати більшу ворожість або упередженість, що ускладнює побудову ефективної командної взаємодії.

Ще одним важливим результатом є статистично значущий зв’язок між відкритою жорстокістю та обґрунтованим негативізмом ($r = 0.572$, $p < 0.001$). Цей результат вказує на те, що навіть критика, яка має підстави, у деяких випадках може супроводжуватися агресивними проявами. Це є сигналом, що конструктивність критики залежить не лише від її обґрунтованості, але й від емоційного тону, в якому вона подається.

Натомість самоконтроль у спілкуванні не виявив жодних статистично значущих зв’язків із жорстокістю, негативним досвідом чи іншими характеристиками. Це може свідчити про те, що сам по собі самоконтроль не є достатнім чинником для нівелювання деструктивної комунікативної поведінки, або ж може проявлятися ситуативно й не впливати на загальні установки менеджерів.

Інші показники, зокрема схильність до необґрунтованих узагальнень, не виявили суттєвих взаємозв'язків із ключовими змінними, що може свідчити про їхню менш виражену роль у контексті професійного спілкування, або про необхідність уточнення методів вимірювання цього конструкту в майбутніх дослідженнях.

Загалом результати свідчать про те, що ефективна комунікація в команді прямо пов'язана з розвитком організаторських та комунікативних здібностей менеджерів. Ці якості значною мірою знижують рівень агресивності, жорстокості й негативізму у взаємодії. Натомість негативний досвід та особистісні установки можуть суттєво заважати формуванню здорової командної атмосфери. Отримані дані можуть бути використані при розробці тренінгів з розвитку комунікативної культури, профілактики професійного вигорання та покращення психологічного клімату в організації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі нами було здійснено комплексне емпіричне дослідження особливостей комунікаційної взаємодії у професійній діяльності менеджерів. За результатами аналізу отриманих даних нами було отримано наступні результати. За методикою діагностики комунікативних і організаторських здібностей (КОЗ) було встановлено досить високу сформованість організаторських якостей у більшості досліджуваних, що свідчить про наявність в них лідерського потенціалу, ініціативності, здатності до координації та управління командною діяльністю. Водночас комунікативні здібності виявилися на нижчому рівні у чверті респондентів, що вказує на наявність труднощів у частини досліджуваних у сфері ефективного міжособистісного спілкування. Це підтверджує важливість розвитку саме комунікативної компетентності як передумови для повноцінного функціонування в командному середовищі.

Показники самоконтролю у спілкуванні свідчать про середню або високу здатність до регулювання комунікативної поведінки в більшості менеджерів, що є важливим фактором ефективної взаємодії, адже здатність до

адаптації, емоційної регуляції та стратегічного вибору поведінки дозволяє утримувати конструктивний діалог у професійних контекстах. Водночас наявність незначної кількості досліджуваних із низьким рівнем самоконтролю вказує на потребу у цілеспрямованому розвитку гнучкості та рефлексивності в спілкуванні. У менеджерів здебільшого переважає високий рівень професійної спрямованості. Так, високий рівень спрямованість на себе і на справу встановлений у більшості досліджуваних; високий рівень спрямованості на спілкування визначений у третини менеджерів. Така триєдина домінантність свідчить про гармонійне поєднання особистісної мотивації до досягнень, соціальної орієнтованості та професійної відповідальності. Це створює передумови для високої ефективності управлінської діяльності, здатності до лідерства, побудови продуктивних міжособистісних зв'язків і досягнення цілей в межах командної взаємодії. У частини досліджуваних наявні високі показники як прихованої, так і відкритої жорстокості, а також значний негативний досвід спілкування. Це свідчить про внутрішню напруженість, критичність та недовіру у ставленні до соціального оточення, що потенційно знижує якість комунікації в професійному середовищі. Водночас високі показники обґрунтованого негативізму мала незначна кількість досліджуваних, що може бути інтерпретовано як недостатній рівень критичності, або як переважання емоційних чинників у міжособистісному спілкуванні над раціональними. Проведений кореляційний аналіз дозволив виявити ряд важливих взаємозв'язків між досліджуваними змінними. Найбільш тісний та статистично значущий позитивний зв'язок спостерігається між комунікативними та організаторськими здібностями ($r = 0.627$; $p < 0.001$), що свідчить про їхню взаємозалежність у формуванні ефективної командної взаємодії. Іншими словами, чим краще розвинені комунікативні навички, тим виразніше проявляється потенціал до організаційної діяльності. Водночас було зафіксовано статистично значущі негативні кореляції між комунікативними здібностями та проявами агресії у міжособистісному

спілкуванні: як прихованої ($r = -0.304$; $p < 0.05$), так і відкритої жорстокості ($r = -0.334$; $p < 0.05$). Аналогічні негативні взаємозв'язки спостерігаються і щодо організаторських здібностей: із відкритою жорстокістю ($r = -0.493$; $p < 0.001$) та обґрунтованим негативізмом ($r = -0.333$; $p < 0.05$). Це вказує на те, що розвиток комунікативної та організаторської компетентності знижує схильність до деструктивної поведінки, зменшує рівень упередженості, агресії та конфліктності в професійному спілкуванні. Високий рівень відкритої жорстокості виявив тісний позитивний зв'язок із негативним досвідом взаємодії ($r = 0.738$; $p < 0.001$), що свідчить про взаємозалежність минулого досвіду та поточних установок у спілкуванні. Тобто попередні невдалі або травматичні комунікативні ситуації можуть сприяти формуванню агресивного стилю поведінки, що ускладнює взаємодію в колективі. Це підкреслює необхідність врахування особистісної історії комунікації при організації роботи управлінського персоналу. Загалом результати емпіричного дослідження підтверджують, що ефективна командна взаємодія базується на гармонійному поєднанні професійної мотивації, соціальної компетентності та конструктивних комунікативних установок. Розвинені організаторські й комунікативні здібності, високий рівень самоконтролю, а також переважання професійної орієнтації на справу, спілкування і самореалізацію є ключовими умовами продуктивної управлінської діяльності в організаційних структурах. Водночас виявлені ризик-фактори (жорстокість, негативний досвід, низький самоконтроль) вимагають психологічного супроводу, тренінгових програм і підтримки у розвитку емоційного інтелекту та комунікативної культури. Таким чином, проведене дослідження дозволяє глибше осмислити чинники, що визначають ефективність командної роботи менеджерів, і створює підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації внутрішньо організаційної комунікації, що буде висвітлено в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ЗАСОБАМИ ТРЕНІНГУ

3.1 Тренінгова програма розвитку комунікативної компетентності менеджерів

На основі результатів емпіричного дослідження, проведеного серед 50 менеджерів різних ланок управління, було виявлено недостатньо високий рівень комунікативних здібностей, зокрема за показником КОЗ, середній або низький рівень самоконтролю у спілкуванні, високі показники прихованої та відкритої агресивності, а також переважання професійної спрямованості на себе, що може перешкоджати ефективній командній взаємодії.

З метою корекції зазначених проблем було розроблено тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності менеджерів.

У формувальному етапі дослідження прийняли участь 16 досліджуваних.

Програма: «Ефективна комунікація та командна взаємодія»

Мета тренінгової програми: підвищення рівня комунікативної компетентності менеджерів, розвиток гнучкості поведінки, формування конструктивних установок, зниження агресивності у спілкуванні та формування командної орієнтації.

Завдання тренінгової програми:

1. Підвищити рівень комунікативних здібностей.
2. Розвинути навички активного слухання та емпатії.
3. Сформувати навички конструктивного вираження емоцій без агресії.
4. Знизити рівень прихованої та відкритої агресивності у спілкуванні.
5. Розвинути самоконтроль та гнучкість поведінки у комунікативних ситуаціях.
6. Гармонізувати професійну спрямованість менеджерів з командною взаємодією.
7. Сформувати навички конструктивного вирішення конфліктів.

Загальна структура тренінгової програми (21 академічна година)

Заняття	**Години**
Вступ до тренінгу	3
Заняття 1. Самопізнання та діагностика комунікативного стилю	3
Заняття 2. Розвиток активного слухання та емпатії	3
Заняття 3. Комунікація без агресії: робота з негативними установками	3
Заняття 4. Самоконтроль та гнучкість у спілкуванні	3
Заняття 5. Стратегії конструктивної комунікації в конфліктах	3
Завершення тренінгу	3

Вступ до тренінгової програми (3 години)

Мета:

Ознайомити учасників із цілями та структурою тренінгу.

Створити довірливу атмосферу та визначити очікування.

Сформувати спільні правила взаємодії.

Зміст заняття:

1. **Вправа «Я в спілкуванні» (10 хв)**

   Самопрезентація з акцентом на сильні сторони в комунікації.

   Формування «портрету групи» ключові якості учасників.

2. **Вправа «Що я хочу отримати від тренінгу?» (20 хв)**

   Заповнення анкет з очікуваннями.

   Створення «дерева очікувань» на фліпчарті.

3. **Вправа «Будуємо правила роботи групи» (20 хв)**

   Робота в малих групах.

   Формування спільного переліку правил (конфіденційність, повага, активність тощо).

4. **Міні-лекція «Навіщо менеджеру комунікативна компетентність?» (30 хв)**

   Поняття комунікативної компетентності.

   Типові комунікаційні помилки менеджерів.

Зв’язок ефективної комунікації з лідерством та командною роботою.

5. **Рефлексія «Як я почуваюся на старті?» (10 хв)**

   Коротке самоусвідомлення: настрій, запит, очікування.

   Обмін враженнями за бажанням.

Заняття 1. Самопізнання та діагностика комунікативного стилю (3 години)

Мета заняття:

Усвідомити індивідуальні особливості спілкування.

Визначити власні сильні сторони та зони розвитку.

Сформувати мотивацію до комунікативних змін.

Зміст заняття:

1. **Обговорення результатів тестування (30 хв)**

   Індивідуальний аналіз результатів за методиками (КОЗ, Снайдер, Бойко).

   Визначення актуальних зон для розвитку.

   Групове обговорення: «Що мене здивувало? Що хочу покращити?»

2. **Вправа «Комунікативний портрет» (30 хв.)**

   Творче зображення свого стилю спілкування (малюнок, образ, символ).

   Презентація та обговорення в колі.

   Усвідомлення власної «комунікативної ідентичності».

3. **Вправа «Мій стиль спілкування» (45 хв.)**

   Ознайомлення зі стилями (партнерський, авторитарний, унікальний, агресивний).

   Груповий аналіз переваг і ризиків.

   Самовизначення власного стилю, обговорення впливу на роботу.

4. **Вправа «Моя зона росту» (45 хв)**

   Визначення індивідуальних цілей у розвитку комунікації.

   Робота в парах, створення колажу «Зона росту групи».

5. **Рефлексія «Що я відкрив у собі?» (20 хв.)**

   Підсумкова розмова або письмова вправа.

   Визначення особистих відкриттів і настрою на розвиток.

Заняття 2. Розвиток активного слухання та емпатії (3 години)

Мета заняття:

Розвинути навички активного слухання.

Посилити емпатійне сприйняття співрозмовника.

Зменшити бар'єри в комунікації.

Зміст заняття:

1. **Міні-лекція «Активне слухання – основа розуміння» (20 хв.)**
   Техніки слухання: перефразування, уточнення, емоційне віддзеркалення.
   Значення слухання в управлінській взаємодії.
2. **Вправа «Активний слухач» (45 хв.)**
   Робота в парах: один ділиться історією, інший тренує активне слухання.
   Обговорення досвіду, складностей і переваг.
3. **Вправа «Відчуй емоцію» (45 хв.)**
   Передача емоцій невербально (жести, міміка).
   Впізнавання та аналіз емоцій співрозмовника.
4. **Групова дискусія «Що заважає слухати?» (30 хв.)**
   Визначення бар'єрів: зовнішніх (шум, багатозадачність) і внутрішніх (упередження, втома).
   Пошук рішень для покращення слухання.
5. **Мікротренінг емпатійного реагування (30 хв)**
   Практика емпатійного слухання без оцінювання.
   Підвищення здатності підтримувати та співпереживати.
6. **Рефлексія «Що я виніс із заняття?» (10 хв)**
   Усвідомлення ключових інсайтів.
   Формулювання особистих висновків.

Заняття 3. Комунікація без агресії: робота з негативними установками (3 години)

Мета заняття:

Усвідомити прояви відкритої і прихованої агресії у спілкуванні.

Навчитися конструктивно виражати емоції та потреби.

Сформувати навички трансформації негативних установок.

Зміст заняття:

1. **Міні-лекція «Агресія у спілкуванні» (20 хв.)**
   Відкрита і прихована агресія, вплив на стосунки.
   Конструктивна комунікація як альтернатива.
2. **Діагностична вправа «Перевірка установок» (30 хв.)**
   Визначення власних негативних переконань.
   Обговорення їхнього впливу на комунікацію.
3. **Вправа «Рефреймінг» (45 хв.)**
   Замінюємо негативні установки на конструктивні.
   Індивідуальна робота і обмін у трійках.
4. **Робота з кейсами «Агресія в діалозі» (45 хв.)**
   Аналіз конфліктних ситуацій і пошук конструктивних реакцій.
5. **Техніка «Я-повідомлення» (30 хв.)**
   Чітке і неконфронтаційне висловлення емоцій і потреб.
   Практика у парах.
6. **Рефлексія «Що хочу застосувати?» (10 хв.)**
   Усвідомлення ключових інсайтів і план дій.

Заняття 4. Самоконтроль та гнучкість у спілкуванні (3 год.)

Мета заняття:

Розвинути управління емоціями у стресі.

Формувати гнучкість комунікації за контекстом.

Розпізнавати тригери та контролювати імпульсивність.

Зміст заняття:

1. **Міні-лекція «Самоконтроль у комунікації» (15 хв.)**
   Поняття самоконтролю, ознаки втрати контролю, важливість гнучкості.
2. **Дихальні техніки регуляції емоцій (30 хв.)**
   Техніка «4-7-8» для швидкого зниження стресу.
3. **Вправа «Перемикання ролей» (45 хв.)**

Розігрування сценаріїв з різними стилями спілкування (авторитарний/м’який).

4. **Рольові ігри «Інтерв’ю в різних стилях» (60 хв.)**

   Усвідомлення впливу стилю на емоції і результати розмов.

5. **Обговорення «Що допомагає зберігати спокій?» (20 хв.)**

   Обмін особистими інструментами самоконтролю.

6. **Рефлексія «Що беру для себе?» (10 хв.)**

   Усвідомлення інсайтів і планування практичного застосування.

Заняття 5. Стратегії конструктивної комунікації в конфліктах (3 год.)

Мета:

Розпізнавати причини конфліктів.

Навчитися конструктивно поводитися у конфліктах.

Знаходити взаємоприйнятні рішення без агресії.

Зміст:

1. **Міні-лекція (20 хв):**

   Що таке конфлікт і його причини.

   Основні стилі поведінки (уникання, суперництво, компроміс, співпраця, поступливість).

   Конфлікт – ресурс розвитку.

   Обговорення: який стиль близький учасникам.

2. **Вправа «Конфлікт без війни» (45 хв.):**

   Аналіз конфліктних сценаріїв.

   Визначення звичних реакцій.

   Формування конструктивних відповідей (Я-повідомлення, уточнюючі питання, варіанти вирішення).

3. **Вправа «Альтернативні сценарії» (45 хв.):**

   Робота в групах над конфліктними кейсами.

   Розробка трьох варіантів реакції (жорсткий, уникання, співпраця).

   Обговорення найкращих підходів.

4. **Рольові ігри (60 хв.):**

   Моделювання конфліктів у трійках (дві сторони + спостерігач).

   Пошук конструктивного вирішення, зниження емоцій, компроміс.

   Зворотний зв’язок.

5. **Рефлексія (10 хв.):**

Заняття 7. Узагальнення та рефлексія (3 год.)

Мета: підсумувати тренінг, проаналізувати зміни учасників і спланувати подальший розвиток.

План заняття (коротко):

1. **Повторне тестування (20 хв.)**

   Заповнення тих же опитувальників (КОЗ, Снайдер, Бойко) для оцінки змін.

2. **Вправа «Коло змін» (60 хв.)**

   Обговорення особистих змін і відкриттів.

   Фіксація ключових слів на фліпчарті.

3. **Аналіз динаміки змін (20 хв.)**

   Демонстрація попередніх результатів тестування.

   Обговорення відчуттів учасників щодо змін.

4. **Вправа «План розвитку» (60 хв.)**

   Індивідуальне формування плану розвитку навичок.

   Обговорення в трійках для підтримки.

5. **Відгуки і заключне слово (20 хв.)**

3.2. Аналіз результатів тренінгової програми

У дослідженні взяли участь 16 осіб, які пройшли спеціально розроблену тренінгову програму, спрямовану на розвиток соціально-комунікативних якостей. Для вимірювання рівня комунікативних та організаторських здібностей було використано методику діагностики КОЗ (Комунікативні й організаторські здібності), що передбачає дві шкали: комунікативні здібності (КЗ) та організаторські здібності (ОЗ) Рис. 3.1.

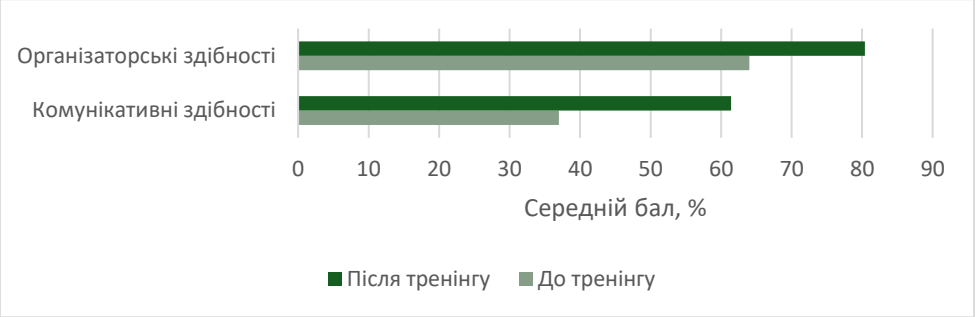


Рис. 3.1 Узагальнені результати за методикою КОЗ

Середній бал рівня комунікативних здібностей в експериментальній групі після проходження тренінгу зріс з 37% до 61,4% у порівнянні з контрольною. Згідно з трирівневою шкалою інтерпретації, це означає перехід від низького до середнього/високого рівня, що свідчить про розвиток навичок ефективного міжособистісного спілкування, здатності до налагодження контактів та комунікативної гнучкості.

Організаторські здібності також виявили позитивну динаміку – різниця між ЕГ і КГ змінилася з 64% до 80,4%, що свідчить про зростання лідерського потенціалу, вміння організовувати групову діяльність, приймати ініціативу та відповідальність.

Отримані дані засвідчують позитивний вплив тренінгової програми на формування професійно значущих характеристик, зокрема розвиток комунікативних та організаторських здібностей. Статистично значуща різниця у результатах ЕГ порівняно з КГ дозволяє зробити висновок про ефективність обраної форми психологічного впливу.

Для вивчення рівня саморегуляції особистості в процесі соціальної взаємодії було використано методику М. Снайдера, яка дозволяє оцінити ступінь самоконтролю у спілкуванні – здатність особи адаптувати свою поведінку відповідно до соціальних ситуацій Рис. 3.1.

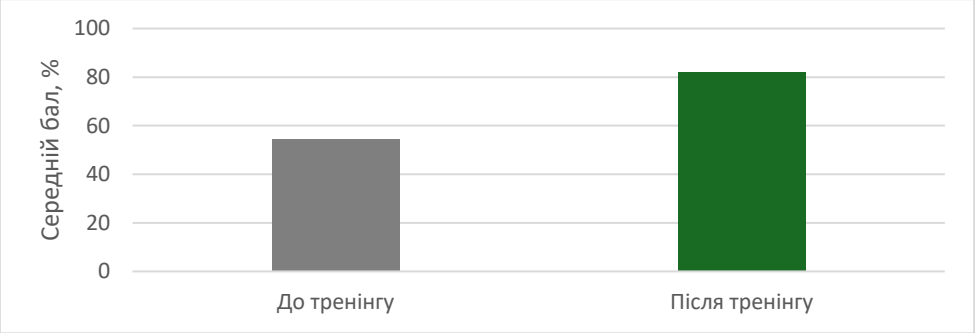


Рис. 3.2 Узагальнені результати за методикою самоконтролю у спілкуванні

Учасники контрольної групи продемонстрували середній рівень самоконтролю (54,7%), що свідчить про відносно сталу комунікативну поведінку, обмежену гнучкість у міжособистісній взаємодії та схильність до прояву емоцій без попередньої корекції.

Натомість експериментальна група, після участі в тренінгу, показала, що відповідає високому рівню самоконтролю (82%). Такий результат вказує на зростання здатності до саморегуляції, орієнтацію на соціальний контекст, покращення навичок керування власною поведінкою під час спілкування.

Після проходження тренінгу в експериментальній групі спостерігається якісна динаміка у напрямку підвищення рівня самоконтролю у спілкуванні. Зміна з низького на середній рівень свідчить про формування адаптивних стратегій поведінки, що є важливим чинником ефективної соціальної взаємодії.

Для оцінки професійної спрямованості учасників дослідження було використано методику Баса, що дозволяє виявити домінуючі мотиваційні пріоритети в трьох ключових сферах: орієнтація на себе (Я), орієнтація на спілкування (С) та орієнтація на справу, діло (Д) Рис. 3.3.

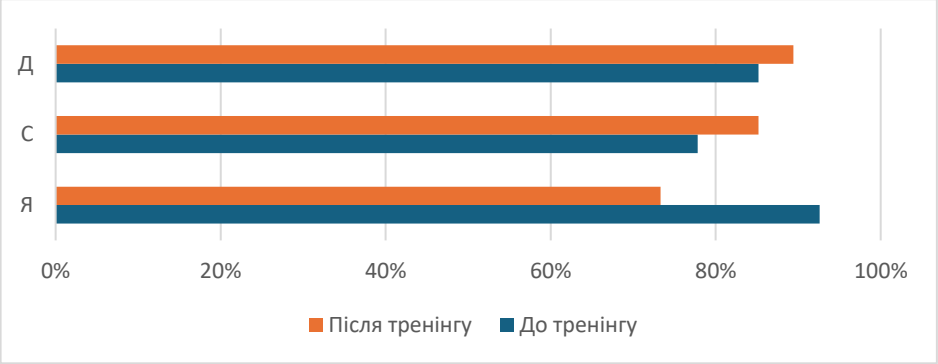


Рис. 3.3 Узагальнені результати за методикою професійної спрямованості

Результати контрольної групи (КГ) показали, що середній бал за орієнтацією на себе (Я) становить 93%, що відповідає дуже високому рівню мотивації до особистого успіху, статусу та впливу. Це свідчить про наявність у учасників яскраво вираженого прагнення до лідерства та контролю.

Орієнтація на спілкування (С) у КГ була на рівні 78%, що свідчить про високий рівень соціальної спрямованості. Учасники проявляють активну потребу у міжособистісних зв'язках та підтримці.

Щодо орієнтації на справу, діло (Д), показник у КГ дорівнює 85%, що також відповідає високому рівню мотивації до ділової активності, ініціативності та співпраці у професійному середовищі.

Після проведення тренінгу (ЕГ) відзначається деяке зниження показника орієнтації на себе – 73%, що можна інтерпретувати як зменшення надмірної фокусованості на особистих амбіціях та статусі. Водночас орієнтація на спілкування (85%) та на справу, діло (89%) зросли, що свідчить про посилення соціальної спрямованості та професійної мотивації.

Таким чином, тренінг сприяв збалансованішому розподілу мотиваційних пріоритетів серед учасників, зменшуючи акцент на особисті досягнення й посилюючи прагнення до ефективної командної роботи та професійної діяльності. Ці зміни можуть позитивно впливати на міжособистісну взаємодію та продуктивність у колективі.

Для вивчення комунікативної установки у процесі соціальної взаємодії було використано методику В. Бойко, яка дозволяє оцінити рівень

жорстокості, негативізму та схильності до узагальнень у ставленні до інших Рис. 3.4.

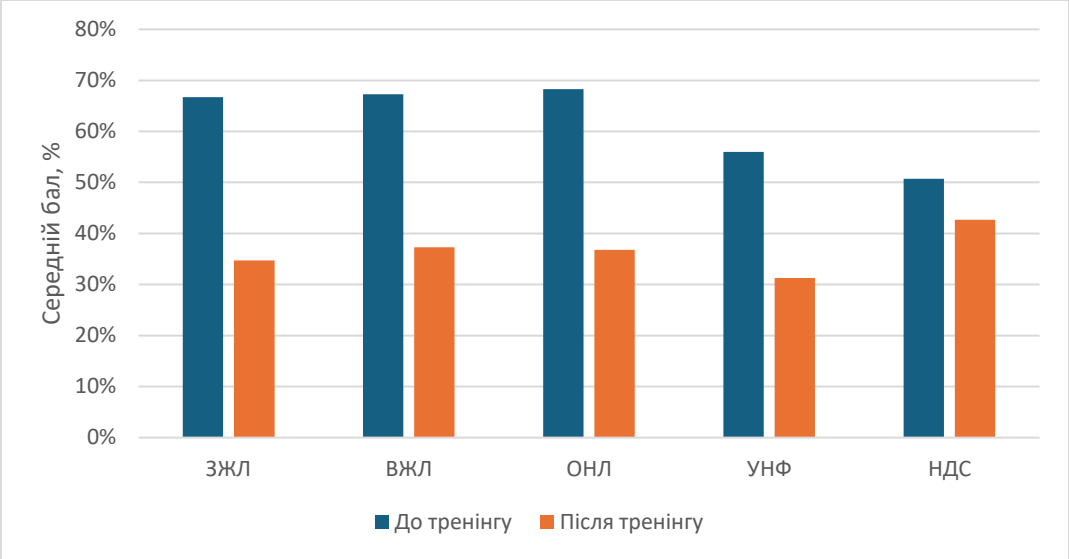


Рис. 3.4 Узагальнені результати за методикою діагностики комунікативних установок

Учасники контрольної групи мали вищі показники прихованої та відкритої жорстокості, що свідчить про наявність пасивної та активної ворожості у їхніх комунікативних установках. Крім того, значні значення обґрунтованого негативізму та узагальнень вказують на схильність до критики і формування негативних стереотипів щодо інших. Високий рівень негативного досвіду спілкування свідчить про наявність непродуктивних соціальних установок, які можуть заважати ефективній взаємодії.

Після участі в тренінгу експериментальна група продемонструвала значне зниження всіх показників жорстокості, негативізму та узагальнень, що свідчить про зменшення агресивних та упереджених установок у комунікації. Особливо відчутним є зниження відкритої жорстокості, що вказує на покращення емоційної регуляції у спілкуванні. Зниження негативного досвіду спілкування також свідчить про позитивну динаміку в ставленні до інших.

Після проходження тренінгу у менеджерів експериментальної групи спостерігається суттєве покращення ключових аспектів комунікативної компетентності, що є основою ефективного командоутворення. Зменшення

рівня жорстокості та негативних міжособистісних тенденцій свідчить про підвищення емоційної гнучкості та здатності до адаптивної поведінки в командному середовищі. Одночасно зростає рівень самоконтролю та здатність до конструктивного вирішення конфліктів, що сприяє створенню більш згуртованої, продуктивної та мотивованої команди.

Таким чином, тренінгова програма спрямована на розвиток психологічних навичок, необхідних для побудови ефективної комунікації та командної взаємодії, що, у свою чергу, може підвищити загальну ефективність менеджерів у процесі управління організацією.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було представлено практичний аспект дослідження, що включав розробку, реалізацію та емпіричну перевірку ефективності тренінгової програми розвитку комунікативної компетентності менеджерів у процесі командо творення. У підрозділі 3.1 охарактеризовано зміст, структуру та основні етапи тренінгової програми, спрямованої на формування навичок ефективного міжособистісного спілкування, саморегуляції та командної взаємодії. У підрозділі 3.2 здійснено кількісний та якісний аналіз результатів формувального експерименту з використанням психодіагностичних методик, що дозволило оцінити динаміку змін ключових показників комунікативної компетентності учасників.

Таким чином, основні складові комунікативної компетентності менеджерів, зокрема комунікативні та організаторські здібності, рівень самоконтролю у спілкуванні, професійна спрямованість та комунікативні установки, після впровадження тренінгової програми зазнали виразної позитивної динаміки, що в цілому свідчить про її ефективність.

Отже, з метою розвитку соціально-комунікативних якостей та оптимізації командної взаємодії нами було впроваджено спеціально розроблену тренінгову програму розвитку комунікативної компетентності. У

дослідженні взяли участь 16 осіб, які пройшли повний цикл тренінгових занять, спрямованих на формування навичок ефективного міжособистісного спілкування, саморегуляції та командо творення.

Констатувальний експеримент засвідчив позитивну динаміку змін у комунікативній сфері учасників за всіма досліджуваними показниками, що підтверджує результативність обраної форми психологічного впливу.

За показниками комунікативних здібностей, визначених за методикою КОЗ, спостерігається суттєве зростання середнього балу в експериментальній групі з 37 % до 61,4 %, що відповідає переходу з низького до середнього та високого рівнів розвитку. Така динаміка свідчить про формування навичок ефективної міжособистісної взаємодії, здатності до налагодження контактів і підвищення комунікативної гнучкості.

Організаторські здібності також зазнали позитивних змін: показник зріс з 64 % до 80,4 %, що вказує на підвищення лідерського потенціалу, здатності до організації групової діяльності, ініціативності та відповідальності у процесі командної роботи.

За результатами методики М. Снайдера встановлено значну позитивну динаміку рівня самоконтролю у спілкуванні. Якщо в контрольній групі цей показник становив 54,7 % і відповідав середньому рівню, то після проходження тренінгу в експериментальній групі він зріс до 82 %, що відповідає високому рівню. Це свідчить про зростання здатності учасників до саморегуляції поведінки, адаптації до соціального контексту та усвідомленого контролю емоційних реакцій у процесі комунікації.

Щодо професійної спрямованості за методикою Баса, після впровадження тренінгової програми зафіксовано позитивні зміни у структурі мотиваційних пріоритетів. Зокрема, показник орієнтації на себе знизився з 93 % до 73 %, що свідчить про зменшення надмірної зосередженості на особистих амбіціях. Водночас орієнтація на спілкування зросла з 78 % до 85 %, а орієнтація на справу, діло – з 85 % до 89 %, що є позитивною тенденцією та вказує на посилення соціальної та професійної спрямованості учасників.

За результатами методики В. Бойка після участі в тренінгу в експериментальній групі зафіксовано зниження показників відкритої й прихованої жорстокості, негативізму, узагальнень та негативного досвіду спілкування. Особливо помітним є зменшення відкритої жорстокості, що свідчить про покращення емоційної регуляції та формування більш конструктивних комунікативних установок у міжособистісній взаємодії.

Результати дослідження підтвердили, що впровадження тренінгових методів розвитку комунікативної компетентності є ефективним інструментом оптимізації командної взаємодії. Запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення рівня комунікативних і організаторських здібностей, а й на розвиток самоконтролю, зниження деструктивних комунікативних тенденцій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, отримані результати продемонстрували стійку позитивну динаміку показників після впровадження тренінгової програми. Водночас збереження окремих середніх рівнів за деякими показниками засвідчує доцільність подальшої системної тренінгової та психокорекційної роботи з метою закріплення досягнутих результатів і подальшого розвитку ефективної комунікації та командної взаємодії менеджерів.

Результати проведеного дослідження можуть мати практичну цінність для фахівців у сфері організаційної психології, HR-менеджменту, коучингу та професійного навчання управлінських кадрів. Застосування подібних тренінгових програм дозволяє не лише підвищити ефективність міжособистісної взаємодії в колективах, а й створює передумови для формування згуртованих команд, розвитку лідерства, зниження конфліктності та зростання продуктивності управлінської діяльності в цілому.

Отже, проведене дослідження підтвердило доцільність використання психологічних тренінгів як ефективного інструменту розвитку комунікативної компетентності менеджерів, що відкриває перспективи для подальших наукових розвідок і вдосконалення подібних програм відповідно до потреб сучасного організаційного середовища.

ВИСНОВКИ

1. У ході теоретико-методологічного аналізу феномену комунікації як базового процесу професійної та управлінської діяльності було розкрито психологічні особливості ефективної комунікації, що проявляються через здатність до емпатії, рефлексії, саморегуляції, а також через використання вербальних і невербальних засобів взаємодії. Встановлено, що комунікація формується під впливом соціального контексту, статусно-рольових відносин і індивідуально-психологічних характеристик учасників спілкування. Проаналізовано основні теоретичні моделі комунікації, які дозволяють системно описати процес передавання, інтерпретації та зворотного зв'язку інформації. Узагальнено підходи до класифікації видів і рівнів комунікації – від інтраперсональної до організаційної, а також мікро-, міді- та макрокомунікації, що забезпечує цілісне розуміння комунікативних процесів у соціальному й управлінському середовищі. Визначено специфіку комунікації в організаціях, зокрема особливості внутрішніх і зовнішніх, вертикальних, горизонтальних та неформальних комунікацій. Підкреслено роль комунікаційних мереж у координації діяльності, прийнятті управлінських рішень і підтриманні стабільного функціонування організації, а також значення комунікації як інструменту управлінського впливу, влади та мотивації персоналу. Обґрунтовано поняття комунікативного потенціалу та комунікативної компетентності менеджера як інтегральних характеристик особистості. Показано, що комунікативна компетентність охоплює когнітивну, емоційну та поведінкову складові й передбачає здатність адаптуватися до різних ситуацій професійного спілкування, управляти емоційними станами, вибудовувати конструктивну взаємодію та здійснювати ефективний вплив.

2. Результати емпіричного дослідження особливостей комунікативної сфери менеджерів дозволили визначили високу сформованість організаторських якостей у більшості досліджуваних, що свідчить про наявність у них лідерського потенціалу, ініціативності, здатності до

координації та управління командною діяльністю. Водночас комунікативні здібності виявилися на порівняно нижчому рівні у чверті менеджерів, що вказує на наявність труднощів у частини досліджуваних у сфері ефективного міжособистісного спілкування. Показники самоконтролю у спілкуванні свідчать про середню або високу здатність до регулювання комунікативної поведінки в більшості менеджерів, що є важливим фактором ефективної взаємодії, адже здатність до адаптації, емоційної регуляції та стратегічного вибору поведінки дозволяє утримувати конструктивний діалог у професійних контекстах. Водночас наявність незначної кількості досліджуваних із низьким рівнем самоконтролю вказує на потребу у цілеспрямованому розвитку гнучкості та рефлексивності в спілкуванні. Високий рівень спрямованість на себе і на справу встановлений у більшості досліджуваних, тоді як високий рівень спрямованості на спілкування визначений лише у третини, що дозволяє нам припустити здатність менеджерів до гармонійного поєднання особистісної мотивації до досягнень, соціальної орієнтованості та професійної відповідальності. У частини досліджуваних наявні високі показники як прихованої, так і відкритої жорстокості, а також значний негативний досвід спілкування. Це свідчить про внутрішню напруженість, критичність та недовіру у ставленні до соціального оточення, що потенційно знижує якість комунікації в професійному середовищі. Водночас високі показники обґрунтованого негативізму мала незначна кількість досліджуваних, що може бути інтерпретовано як недостатній рівень критичності, або як переважання емоційних чинників у міжособистісному спілкуванні над раціональними.

3. Розроблено тренінгову програму, спрямовану на підвищення рівня комунікативної компетентності менеджерів через розвиток емпатії, активного слухання, навичок конструктивного вирішення конфліктів, емоційного самоконтролю та зменшення деструктивних соціальних установок. Програма включала сім послідовних занять, кожне з яких було спрямоване на окремий

аспект комунікативної поведінки, а також передбачала завершальну рефлексію з повторною діагностикою.

Аналіз результатів формувального експерименту засвідчив ефективність запропонованої програми. Учасники експериментальної групи показали суттєві позитивні зміни за всіма психодіагностичними показниками. Зокрема, було зафіксовано значне зростання рівня комунікативних та організаторських здібностей, що свідчить про покращення навичок міжособистісного спілкування, налагодження контактів, прояву ініціативності та вміння організовувати колективну діяльність. Учасники продемонстрували вищий рівень самоконтролю у спілкуванні, що є ознакою зростання психологічної гнучкості, орієнтації на соціальний контекст та здатності регулювати власні емоції у складних міжособистісних ситуаціях.

Також відзначено позитивну динаміку у зміні професійної спрямованості: зменшення орієнтації на себе при одночасному посиленні мотивації до спілкування та професійної діяльності. Це свідчить про формування більш зрілої позиції щодо взаємодії в команді, підвищення готовності до співпраці, відповідальності та спільного досягнення цілей.

Особливо важливими є результати, отримані за методикою В. Бойка, яка оцінює комунікативні установки. Після проходження тренінгу у учасників суттєво знизились показники відкритої та прихованої жорстокості, негативізму та узагальнень у ставленні до інших. Це свідчить про пом’якшення агресивних установок, підвищення рівня емоційної гнучкості та розвитку доброзичливості як базової комунікативної установки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf.
2. Базалійська Н. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2016. 21(2).
3. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
4. Біляєв С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
5. Борщ В. Оцінка ефективності управлінської команди в бізнес організації : навчальний посібник. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 36 с.
6. Василенко В.А. Суть і основи стратегічного управління підприємства: навч.посібник, Київ, МВО освіті і науки України. 2003.
7. Власова О.І., Никоненко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. 392 с.
8. Ганза І. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_35
9. Голентовська О. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта : науково-практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського*, 2014. – № 5. – С. 24-30.
10. Горбунова В.В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / Горбунова В. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
11. Довган Л. Побудова команди. Лідерство. Переговори та вирішення конфліктів : навчальний посібник. – Львів : Часопис, 2012. – 64 с.
12. Ефективна команда. URL: https://firm.ua/ua/blog/efektyvnakomanda.html

13. Ємельянов В. М. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях : [навчальний посібник] / В. М. Ємельянов, О. Н. 77 Євтушенко, В. І. Андріяш. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 336 с.
14. Іванчик Т. Неправильні стилі менеджменту в теорії стилів менеджменту. URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php.
15. Карамушка Л. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
16. Киричук В. Сутність та типологія команд URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3945
17. Кізян С. М. Вступ до фаху. Менеджер і команда : теоретичні та практичні аспекти : навч. посібник / Кізян С. М., Небава М. І., Адлер О. О. – К. : Вид. дім «Слово», 2014. – 168 с.
18. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
19. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е.А. Кузнєцов, – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
20. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4 (44).
21. Лозова О Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45.
22. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М.Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с
23. Лук’янихін В. Менеджмент персоналу / В. Лук’янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
24. Лук'янихін В.О. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. – 2019. – № 1. – С. 139-148.

25. Муха Р. Команда, її сутність та особливості розвитку. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=425
26. Наумік К. Г. Удосконалення класифікації комунікацій. *Торгівля і ринок України*, 2011. – Т. 2, № 31. – С. 108–112.
27. Орбан–Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2005. – 448 с.
28. Пєтухова І.О., Онасенко К.І. Сучасні підходи до командоутворення. *Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: збірник матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Ірпінь, 23–25 квітня 2025 року. Ірпінь : Державний податковий університет, 2025.
29. Рempель Ж. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». *Проблеми сучасної психології : зб. наук. праць*. – 2015. – № 2(8). – С. 192-198.
30. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. URL: https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-rbelbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/
31. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/
32. Сутність управлінської команди. URL: https://stud.com.ua/6579/menedzhment/sutnist_upravlinskoyi_komandi
33. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.–практ. конф. 4 листопада 2019р. Відп. ред. проф. Л.М. Черчик. Луцьк 2019. 276с
34. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобувв. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
35. Чорна Т. Зміст наукової дефініції «команда»: вітчизняний та зарубіжний підходи. *Науково-практична конференція «Особистість у просторі проблем*

XXI століття» : програма і матеріали, 25 лютого 2021 року, Київ, Україна / Національний університет «КиєвоМогилянська академія». – Київ : НаУКМА, 2021. – С. 91-93.

36. Шерстюк О. Моделі та методи компетентнісно-рольового формування команди проекту : автореф. дис. ... канд. техн. наук : спец. 05.13.22 – Управління проектами та програмами / О. І. Шерстюк ; наук. керівник В. Д. Гогунський ; Одес. Нац. політехн. ун-т. – Одеса, 2017. – 23 с.
37. Шершньова Г. В. Організаційно-економічні аспекти впровадження категорійного менеджменту та його інформаційно-комунікаційна підтримка. *Сталий розвиток економіки*. – 2013. – № 3 (20). – С. 319−325.
38. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
39. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сименко. *Актуальні проблеми економіки*. – К., 2010. – № 1 (103). – С. 175−184.
40. Шубін О. О. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення факторів впливу. *Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – № 54 (2). – С. 41–47
41. Beer M. Organization Change and Development: A System View / Beer M. Scott, Foresman&Co, Glenview, 1980. – 122 p.
42. Broom G. M., Dozier D. M. (2006) The centrality of practitioner roles to public relations theory. Public Relations Theory II. Botan C. H. and Hazleton V. Lawrence: Erlbaum Associates, Mahwah, 136 p.
43. Edmondson Amy. How to turn a group of strangers into a team. – URL: https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team/transcript#t-11211
44. Fancy U Rivas Almonte, Osbaldo Turpo Gebera, Luis Cuadros Paz, Walter Fernández Gambarini, Enrique Valderrama Chauca (2019) Communications

management system to assess security risks. Universidad y SOCIEDAD. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. Vol. 11. N. 1. Enero-Marzo, 86−92 p.

45. Grunig J. E., Hunt T. (1984) Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston, 550 p.
46. Jackson T., Farzaneh, P. (2012) Theory-based model of factors affecting information overload. International Journal of Information Management. № 6. P. 523−532.
47. John C. Maxwell The 17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team 2001
48. Lewis-McClear K. Psychological contract breach and the employment exchange: perceptions from employees and employers / K. Lewis-McClear, M. Taylor // Paper Presented to the Academy of Management, San Diego. – URL: http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html.
49. Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books
50. Norbert Weiner The Human Use Of Human Beings: Cybernetics And Society Hachette 1988
51. Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality,
52. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // Psychological Bulletin. – 1965. – pp. 384-399.
53. Understanding Team. What is a Team? – URL: http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm

ДОДАТОК А

Методика “Комунікативні й організаторські здібності” (КОЗ)

Автори: В. В. Синявський, Б. О. Федоришин

Мета: виявлення рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей особистості — уміння швидко встановлювати ділові й товариські стосунки, ініціювати контакти, впливати на людей, виявляти ініціативу та брати участь у спільних видах діяльності.

Інструкція: ознайомтеся з кожним із наведених запитань і дайте відповідь “так” або “ні” відповідно до того, наскільки твердження відповідає вашій поведінці у повсякденному житті.

Час виконання методики — **10–15 хвилин**.

Запитання

1. Чи маєте Ви бажання вивчати людей, зав’язувати знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися суспільною роботою?
3. Чи довго Вас непокоїть почуття образи, спричиненої кимось із Ваших друзів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у складній критичній ситуації?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх друзів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше проводити час із книжками чи за іншими справами, ніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо виникли труднощі у здійсненні Ваших намірів, чи легко Ви відмовляєтеся від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас за віком?
10. Чи любите Ви організовувати і вигадувати з товаришами різноманітні ігри та розваги?
11. Чи важко Вам входити у нові для Вас компанії?

12. Чи часто Ви відкладаєте на інший день справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи домагаєтесь Ви того, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Вам освоюватися у новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не виникає конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок?
17. Чи намагаєтеся Ви за зручних обставин познайомитися і поговорити з новими людьми?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі, і чи не хочеться Вам побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомій ситуації?
21. Чи подобається Вам завжди знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви труднощі, якщо потрібно виявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи подобається Вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що зачіпають інтереси Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви почуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко наполягаєте на доведенні своєї правоти?
29. Чи вважаєте Ви, що можете без труднощів внести пожвавлення у малознайому групу?
30. Чи берете Ви участь у суспільній роботі (інституту, школи, виробництва)?
31. Чи намагаєтеся Ви обмежити коло своїх товаришів?
32. Чи правда, що Ви не намагаєтеся відстоювати свою думку, якщо вона не була відразу прийнята групою?

33. Чи почуваєте Ви себе вільно, потрапивши у незнайомий колектив?
34. Чи із задоволенням беретеся за організацію різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не почуваєте себе достатньо впевнено, коли потрібно щось говорити великій групі людей?
36. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі і побачення?
37. Чи правда, що у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтеся в колі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви ніяковієте при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Ключ для обробки результатів

Комунікативні здібності

- (+) Відповідь “Так” на запитання: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.
- (–) Відповідь “Ні” на запитання: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські здібності

- (+) Відповідь “Так” на запитання: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38.
- (–) Відповідь “Ні” на запитання: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Інтерпретація результатів

Комунікативні здібності:

- Високий рівень — 15–20 балів;
- Середній рівень — 10–14 балів;
- Низький рівень — 0–9 балів.

Організаторські здібності:

- Високий рівень — 15–20 балів;
- Середній рівень — 10–14 балів;
- Низький рівень — 0–9 балів.

ДОДАТОК Б

Методика “Оцінка самоконтролю у спілкуванні” (М. Снайдер)

Мета: визначення рівня самоконтролю особистості у процесі міжособистісного спілкування.

Автор: М. Снайдер (M. Snyder, США).

Інструкція: уважно прочитайте кожне твердження. Якщо воно правильне або переважно правильне щодо вас — позначте **«В»** (вірно). Якщо неправильне або переважно неправильне — **«Н»** (невірно).

Тестовий матеріал

1. Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2. Я б, мабуть, міг зваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.
3. З мене міг би вийти непоганий актор.
4. Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось глибше, ніж це є насправді.
5. У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6. У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся абсолютно по-різному.
7. Я можу відстоювати тільки те, в що щиро вірю.
8. Щоб досягти успіху у справах та у відносинах з людьми, я намагаюся бути таким, яким мене очікують бачити.
9. Я можу бути дружелюбним з людьми, яких не люблю.
10. Я не завжди такий, яким здаюся.

Обробка результатів

1 бал нараховується:

- за відповідь **«Н»** на запитання № 1, 5, 7;
- за відповідь **«В»** на всі інші запитання.

Інтерпретація результатів:

0–3 бали — низький рівень комунікативного контролю. Поведінка стабільна, незалежна від ситуації; схильність до щирості та прямоти.

4–6 балів — середній рівень комунікативного контролю. Людина адаптується до ситуацій, але не втрачає щирості.

7–10 балів — високий рівень комунікативного контролю. Висока соціальна гнучкість, уміння змінювати поведінку відповідно до контексту.

ДОДАТОК В

Методика “Дослідження спрямованості особистості” (Б. Басс)

Мета: визначення рівня спрямованості особистості на себе, на спілкування та на діяльність.

Інструкція:

Вам пропонується ряд тверджень. У кожному з них наведено три варіанти відповідей (А, Б, В). Оберіть **одну відповідь**, яка **найбільше** відповідає дійсності та виражає Вашу думку, і позначте її у стовпчику **«Найбільш привабливо»**. Потім виберіть **одну відповідь**, яка **найменше** відповідає дійсності, і позначте її у стовпчику **«Найменш привабливо»**.

Опитувальник

1. Найбільше задоволення я одержую від: А) схвалення моєї роботи; Б) усвідомлення того, що робота виконана добре; В) усвідомлення того, що мене оточують друзі.

2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то прагнув би бути: А) тренером, який розробляє тактику гри; Б) відомим гравцем; В) обраним капітаном команди.

3. На мою думку, кращим педагогом є той, хто: А) цікавиться учнями та має до кожного індивідуальний підхід; Б) зацікавлює своїм предметом так, що учні з задоволення заглиблюються в цей предмет; В) створює у колективі таку атмосферу, за якої кожен учень може висловити свою думку.

4. Мені подобається, коли люди: А) радіють за виконану роботу; Б) із задоволенням працюють у колективі; В) прагнуть виконати свою роботу краще за інших.

5. Я бажав би, щоб мої друзі: А) були доброзичливими та допомагали людям, коли це необхідно; Б) були вірними та відданими мені; В) були розумними та цікавими людьми.

6. Кращими друзями я вважаю тих: А) з ким маю гарні стосунки; Б) на кого завжди можна покластися: В) хто може багато досягти у житті.

7.Найбільше мені не подобається: А) коли у мене щось не виходить; Б) коли розвалюються стосунки з товаришами;

В) коли мене критикують.

8. На мою думку, дуже погано, коли педагог: А)не приховує своєї антипатії до деяких учнів, насміхається та дражнить їх; Б) викликає дух суперництва в колективі; В) недостатньо добре знає предмет, який викладає.

9. У дитинстві мені найбільше подобалося: А) проводити час з друзями; Б) відчуття виконаної справи; В) коли мої вчинки схвалювали.

10. Я бажав би бути схожим на тих, хто: А) досягнув успіху в житті; Б) дійсно закоханий у свою справу; В) відзначається доброзичливістю та товариськістю.

11. Насамперед школа повинна: А) навчати вирішувати завдання, які ставить життя; Б) розвивати передусім індивідуальні здібності учнів; В) виховувати якості, які допомагають встановлювати стосунки з людьми.

12. Якби я мав більше вільного часу, то використовував би його: А) для спілкування з друзями; Б) для відпочинку та розваг; В) для самоосвіти та улюблених справ.

13. Найбільших успіхів я досягаю, коли: А) працюю з людьми, до яких відчуваю симпатію; Б) маю цікаву роботу; В) отримаю винагороду за свої зусилля.

14. Мені подобається, коли: А) інші люди поважають мене; Б) я відчуваю задоволення від добре виконаної роботи; В) я маю час приємно спілкуватися з друзями.

15. Якби про мене написали в газеті, то краще було б, щоб: А) розповіли про якусь цікаву справу, пов'язану із навчанням, спортом, де я брав участь; Б) написали про мою діяльність; В) обов'язково розповіли про колектив, у якому я працював.

16. Краще за все я навчаюсь, коли викладач: А) має до мене індивідуальний підхід; Б) може зацікавити своїм предметом; В) проводить колективні обговорення проблем, що вивчаються.

17. Для мене немає нічого гіршого, за: А) образу власної гідності; Б) невдачу при виконанні важливої справи; В) втрату друзів.

18. Найбільше я ціную: А) успіх; Б) можливості спільної роботи; В) здоровий практичний розум та інтуїцію.

19. Я не поважаю людей, які: А) вважають себе гіршими за інших; Б) часто сваряться та конфліктують; В) заперечують усе нове.

20. Приємно, коли: А) працюєш над важливою справою; Б) маєш багато друзів; В) усім подобаєшся та викликаєш схвалення.

21. На мою думку, в першу чергу керівник повинен бути: А) доступним; Б) авторитетним; В) вимогливим.

22. У вільний час я з цікавістю прочитав би книжки: А) про те, як знайти друзів та налагодити гарні стосунки з оточую-іми; Б) про життя знаменитих людей; В) про останні досягнення науки та техніки.

23. Якби в мене були музикальні здібності, я бажав би бути: А) диригентом; Б) композитором; В) солістом.

24. Я бажав би: А) вигадати цікавий конкурс; Б) перемогти у конкурсі; В) організувати конкурс і управляти ним.

25. Для мене важливо знати: А) що я бажаю зробити; Б) як досягнути мети; В) як організувати людей для досягнення мети.

26. Людина повинна прагнути до того, щоб: А) інші люди схвалювали її вчинки; Б) передусім виконувати свою справу; В) її не можна було б критикувати за виконану роботу.

27. Найкраще я відпочиваю у вільний час, якщо: А) спілкуюсь з друзями; Б) дивлюсь цікаві фільми; В) займаюсь своєю улюбленою справою.

Обробка результатів

Кожній відповіді:

- у стовпчику **«Найбільш привабливо» — 2 бали**,
- у стовпчику **«Найменш привабливо» — 0 балів**,
- відповідям, що не обрані — **1 бал**.

Бали підраховуються **окремо** за кожним типом спрямованості — **на себе (Я)**, **на спілкування (С)**, **на діяльність (Д)** за **ключем**.

Ключ

№	Я	С	Д	№	Я	С	Д	№	Я	С	Д
1	А	В	Б	**10**	А	в	Б	**19**	А	Б	В
2	Б	в	А	**11**	Б	в	А	**20**	В	Б	А
3	А	в	Б	**12**	Б	А	В	**21**	Б	А	В
4	В	Б	А	**13**	В	А	Б	**22**	Б	А	В
5	Б	А	В	**14**	А	В	Б	**23**	В	А	Б
6	В	А	Б	**15**	Б	В	А	**24**	Б	в	А
7	В	Б	А	**16**	А	в	Б	**25**	А	В	Б
8	А	Б	В	**17**	А	в	Б	**26**	В	А	Б
9	В	А	Б	**18**	А	Б	В	**27**	Б	А	В

Інтерпретація результатів

1. **Спрямованість на себе (Я):** орієнтація на особисте задоволення, успіх, статус, досягнення. Характерна самостійність, прагнення до лідерства, егоцентризм, потреба у визнанні.
2. **Спрямованість на спілкування (С):** орієнтація на підтримку стосунків, соціальне схвалення, емоційні контакти, взаємодію. Переважає потреба в приналежності до групи, доброзичливість, комунікативність.
3. **Спрямованість на діяльність (Д):** орієнтація на досягнення мети, якісне виконання роботи, професійні результати. Характерні відповідальність, наполегливість, ініціативність і продуктивна співпраця.

ДОДАТОК Г

Методика діагностики комунікативної установки (за В. В. Бойком)

Мета: виявлення особливостей комунікативної установки особистості, її схильності до негативних або позитивних оцінок партнерів по спілкуванню.

Інструкція: уважно прочитайте наведені твердження. Якщо ви згодні з твердженням — поставте знак «+», якщо ні — «–» у бланку відповідей.

Текст тверджень

1. Мій принцип у відносинах з людьми: довіряй, але перевіряй.
2. Краще думати про людину погано і помилитися, ніж навпаки (думати добре і помилитися).
3. Високопоставлені чиновники, як правило, хитрі ловкачі.
4. Сучасна молодь розучилася переживати високе почуття любові.
5. З роками я став більш скритним, тому що часто доводилося розплачуватись за свою довірливість.
6. Практично у будь-якому колективі є заздрість або підсиджування.
7. Більшість людей позбавлено почуття співпереживання до інших.
8. Більшість працівників намагаються прибрати до рук все, що погано лежить.
9. Сьогоднішні підлітки, у порівнянні з підлітками минулих років, мають гірше виховання.
10. У моєму житті часто зустрічалися цинічні люди.
11. Буває так, що, роблячи добро людям, потім шкодуєш через їх невдячність.
12. Добро повинно бути з кулаками.
13. З нашими людьми можна побудувати щасливе суспільство у недалекому майбутньому.
14. Малорозумних людей спостерігаєш частіше, ніж розумних.
15. Більшість людей, з якими доводиться мати ділові стосунки, видають себе за порядних, але це не так.
16. Я дуже довірлива людина.
17. Праві ті, хто вважає, що боятися потрібно не звірів, а людей.

18. Милосердя у нашому суспільстві залишиться ілюзією.
19. Наша дійсність робить людину стандартною, безликою.
20. Вихованість у моєму оточенні — рідкість.
21. Практично я завжди готовий допомогти людині, що просить обміняти гроші на жетон метро.
22. Більшість людей готові робити аморальні вчинки заради власних інтересів.
23. Люди, як правило, безініціативні в роботі.
24. Люди похилого віку у більшості показують свою озлобленість кожному.
25. Більшість людей на роботі люблять попліткувати один про одного.

№ шкали	Назва шкали	Сума балів
1	Замаскована жорстокість до людей (ЗЖЛ)	∑
2	Відкрита жорстокість до людей (ВЖЛ)	∑
3	Обґрунтований негативізм (ОНЛ)	∑
4	Узагальнення негативних фактів (УНФ)	∑
5	Негативний досвід спілкування (НДС)	∑

Обробка та інтерпретація результатів

1. Замаскована жорстокість до людей (ЗЖЛ) Показує схильність до прихованої недовіри, підозрілості, обережності у стосунках.

Позитивні відповіді оцінюються так: 1 – так (3 бали), 6 – так (3), 11 – так (7), 16 – ні (3), 21 – ні (4).

Максимум – 20 балів. Чим більше балів, тим сильніше проявляється завуальована жорстокість.

2. Відкрита жорстокість до людей (ВЖЛ) показує виражену агресивність і нетерпимість. 2 – так (9), 7 – так (8), 12 – так (10), 17 – так (10), 22 – так (8).

Максимум – 45 балів.

3. Обґрунтований негативізм (ОНЛ) свідчить про об’єктивне критичне ставлення без емоційного забарвлення. 3 – так (1), 13 – ні (1), 18 – так (1), 23 – так (1).

Максимум – 5 балів. Оптимальний результат — помірні значення (2–3 бали).

4. Узагальнення негативних фактів (УНФ) вказує на тенденцію робити глобальні висновки з окремих негативних випадків.

4 – так (2), 9 – так (2), 14 – так (2), 19 – так (2), 24 – так (2). **Максимум – 10 балів.**

5. Негативний досвід спілкування (НДС) відображає особистий досвід взаємодії з оточенням.

5 – так (5), 10 – так (5), 15 – так (5), 20 – так (4), 25 – так (1). **Максимум – 20 балів.**

Загальний підсумок: сума за всіма шкалами може досягати **100 балів**. Чим вищий сумарний показник, тим більш негативною є комунікативна установка особистості, що проявляється у недовірі, схильності до узагальнення негативного досвіду та емоційній жорсткості у стосунках.

ДОДАТОК Д

Кореляційний аналіз за всіма показниками

Correlation Matrix												
		Комунікативні здібності	**Самоконтроль у спілкуванні**	**Організаторські здібності**	**ЗЖЛ**	**ВЖЛ**	**ОНЛ**	**УНФ**	**НДС**	**Я**	**С**	**Д**
Комунікативні здібності	Pearson's r	—										
	df	—										
	p-value	—										
Самоконтроль у	Pearson's r	-0.102	—									
	df	43	—									
	p-value	0.505	—									
Організаторські	Pearson's r	0.627***	-0.160	—								
	df	43	43	—								
	p-value	< .001	0.295	—								
ЗЖЛ	Pearson's r	-0.304*	0.211	-0.125	—							
	df	43	43	43	—							

	p-value	0.042	0.164	0.415	—							
ВЖЛ	Pearson's r	-0.334 *	0.170	-0.493 ***	0.217	—						
	df	43	43	43	43	—						
	p-value	0.025	0.264	< .001	0.152	—						
ОНЛ	Pearson's r	-0.268	0.108	-0.333 *	0.169	0.572 ***	—					
	df	43	43	43	43	43	—					
	p-value	0.075	0.480	0.026	0.266	< .001	—					
УНФ	Pearson's r	-0.098	0.091	-0.034	0.208	0.102	0.106	—				
	df	43	43	43	43	43	43	—				
	p-value	0.520	0.551	0.825	0.171	0.506	0.489	—				
НДС	Pearson's r	-0.142	0.228	-0.288	0.056	0.738 ***	0.459 **	0.013	—			
	df	43	43	43	43	43	43	43	—			
	p-value	0.354	0.131	0.055	0.715	< .001	0.002	0.933	—			

Я	Pearson's r	0.084	-0.058	0.076	0.029	-0.102	-0.105	0.214	0.085	—		
	df	43	43	43	43	43	43	43	43	—		
	p-value	0.583	0.703	0.621	0.851	0.507	0.493	0.157	0.580	—		
С	Pearson's r	0.178	-0.273	0.087	-0.244	0.124	-0.044	0.014	0.070	0.029	—	
	df	43	43	43	43	43	43	43	43	43	—	
	p-value	0.242	0.070	0.568	0.106	0.418	0.775	0.926	0.650	0.851	—	
Д	Pearson's r	0.149	0.005	0.058	-0.062	0.096	-0.126	-0.078	0.174	0.141	0.029	—
	df	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	—
	p-value	0.330	0.975	0.707	0.687	0.529	0.408	0.609	0.254	0.356	0.848	—

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001