МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Соціально-психологічний клімат у колективі банківської установи: фактори впливу та шляхи покращення

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

_____ Никитенко Марина Віталіївна
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ Пєтухова Ірина Олексіївна, завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін, к. пед. наук, доцент
підпис керівника

Гарант освітньо-професійної програми

_____ Ткачук Таїсія Анатоліївна, д. психол. наук, професор
підпис керівника ОПП

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

Завідувач кафедри

_____ Пєтухова Ірина Олексіївна, к. пед. наук, доцент
підпис

Ірпінь 2026

Реєстрація № 15 06.02.2026 _____ _____
(дата) (ПІП)

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

Результати захисту: 82 4,5 В
(оцінка)

Голова ЕК _____
(підпис) (ПІП)

Члени ЕК _____
(підпис) (ПІП)

_____
(підпис) (ПІП)

_____
(підпис) (ПІП)

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»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін
_____

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Никитенко Марина Віталіївна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Соціально-психологічний клімат у колективі банківської установи: фактори впливу та шляхи покращення.
Затверджена наказом ректора № 1761 від «25» листопада 2024 р.
2. Строк здачі закінченої роботи лютий 2026 року.
3. Цільова установка:
Мета роботи: теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи, визначення чинників його формування та розроблення практичних рекомендацій щодо його оптимізації засобами тренінгових технологій.
Об'єкт дослідження психологічний клімат у колективі
Предмет дослідження соціально-психологічний клімат у колективі банківської установи: фактори впливу та шляхи покращення
База дослідження: відділення АТ «Ощадбанк»
4. Вихідні дані до роботи аналіз наукових джерел з проблеми соціально-психологічного клімату та психології управління; результати емпіричного дослідження серед працівників банку
5. Перелік графічного матеріалу загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, містить 5 таблиць, 1 рисунок.
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 соціально-психологічного клімату; у другому – описано методику та результати емпіричного дослідження; у третьому – представлено тренінгову програму покращення соціально-психологічного клімату серед працівників банку.

7. Календарний план виконання кваліфікаційної 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 _____
(підпис) І.О. Пєтухова

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

11. Завдання до виконання отримала
здобувач вищої освіти _____ _____
(підпис) М.В. Никитенко

АНОТАЦІЯ

Соціально-психологічний клімат у колективі банківської установи: фактори впливу та шляхи покращення

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи, визначенні чинників його формування та розробленні практичних рекомендацій щодо його оптимізації.

Завданнями роботи є: здійснення теоретико-методологічного аналізу наукових підходів до вивчення соціально-психологічного клімату; проведення емпіричного дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в банківському колективі; розроблення та апробація програми покращення соціально-психологічного клімату.

Предметом дослідження є соціально-психологічний клімат у колективі банківської установи: фактори впливу та шляхи покращення.

Об’єктом дослідження виступає психологічний клімат у колективі.

Базою дослідження виступає відділення АТ «Ощадбанк».

За результатами дослідження сформульовано висновки щодо стану соціально-психологічного клімату в банківському колективі та визначено ефективність тренінгової програми з його покращення.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності керівників банківських установ, HR-фахівців та організаційних психологів з метою підвищення ефективності управління персоналом і покращення психологічної атмосфери в колективі.

Кваліфікаційна робота містить 70 сторінок, 5 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел з 49 найменувань.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, банківська установа, колектив, згуртованість, міжособистісні стосунки, тренінг.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

ABSTRACT

Socio-psychological climate in the staff of a banking institution: factors of influence and ways of improvement

The purpose of the work is the theoretical substantiation and empirical study of the socio-psychological climate in the staff of a banking institution, identification of the factors of its formation and development of practical recommendations for its optimization.

The objectives of the work are to conduct a theoretical and methodological analysis of scientific approaches to the study of the socio-psychological climate; to carry out an empirical study of the characteristics of the socio-psychological climate in a banking staff; to develop and test a program for improving the socio-psychological climate.

The subject of the research is the socio-psychological climate in the staff of a banking institution: factors of influence and ways of improvement.

The object of the research is the psychological climate in the staff.

The research base is a branch of JSC «Oschadbank».

Based on the results of the study, conclusions regarding the state of the socio-psychological climate in the banking staff were formulated and the effectiveness of the training program for its improvement was determined.

The obtained results can be used in the practical activities of managers of banking institutions, HR specialists and organizational psychologists to increase the efficiency of personnel management and improve the psychological atmosphere in the staff.

The qualification work contains 70 pages, 5 tables, 1 figure, a list of references consisting of 49 sources.

Keywords: socio-psychological climate, banking institutions, staff, cohesion, interpersonal relations, training.

Year of completion of the qualification work: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ 12

1.1. Сутність, структура та види соціально-психологічного клімату у колективі..... 12

1.2 Форми прояву соціально-психологічного клімату у колективі..... 18

1.3 Особливості формування соціально-психологічного клімату в колективах банківських установ..... 21

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ..... 29

2.1. Організація та методи дослідження 29

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи 35

Висновки до розділу 2..... 37

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ БАНКУ 39

3.1. Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи 41

3.2 Аналіз результатів формуючого експерименту 45

Висновки до розділу 3..... 51

ВИСНОВКИ 52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖРЕЛ 55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімких соціально-економічних трансформацій, цифровізації фінансового сектору, зростання конкуренції між банківськими установами та підвищення вимог до якості обслуговування клієнтів особливої значущості набуває проблема ефективної організації роботи персоналу. Професійна діяльність працівників банківської сфери пов’язана з інтенсивними комунікативними навантаженнями, високою відповідальністю, необхідністю швидкого прийняття рішень, дотриманням регламентів та роботи у стресогенному середовищі. За таких умов саме соціально-психологічний клімат колективу виступає одним із ключових чинників стабільності, ефективності та психологічного благополуччя працівників.

Соціально-психологічний клімат виступає інтегральною характеристикою внутрішньої атмосфери організації, що визначає якість професійної взаємодії, рівень довіри, згуртованість, емоційний комфорт та задоволеність працею. У банківській установі, де людський фактор безпосередньо впливає на якість фінансових послуг і репутацію організації, оптимальний клімат є передумовою підвищення продуктивності персоналу, зниження конфліктності та забезпечення високих стандартів сервісу. Натомість несприятливий клімат може призводити до професійного вигорання, емоційної напруженості, помилок у роботі, плинності кадрів і зниження конкурентоспроможності установи.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі . Проблема соціально-психологічного клімату є предметом уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад групової динаміки та міжособистісних взаємин зробили К. Левін, Д. Кац, Р. Лікерт, які розглядали клімат як показник ефективності діяльності групи. У роботах А. В. Петровського, Л. М. Карамушки, Г. В. Ложкіна, Н. Ф. Федоренко підкреслюється роль структури міжособистісних стосунків, неформальних лідерів, мотивів діяльності та психологічної сумісності в

забезпеченні позитивного клімату. Дослідження організаційної культури (Е. Шейн), емоційної компетентності (Д. Гоулман), стресостійкості та профілактики емоційного вигорання (К. Маслач) дають підстави стверджувати, що психологічна атмосфера в колективі виступає важливим чинником якості трудової діяльності.

Попри значний науковий доробок, питання соціально-психологічного клімату саме у банківських установах висвітлене недостатньо. Особливо актуальним є визначення специфічних факторів його формування в умовах високого емоційного навантаження, необхідності швидкої комунікації та клієнт-орієнтованості. Це зумовлює потребу у теоретичному узагальненні та емпіричному дослідженні соціально-психологічного клімату в банківському колективі, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо його оптимізації.

Дослідження соціально-психологічного клімату здійснювали К. Левін, Р. Лікерт, Б. Андерсон, А. В. Петровський, Л. М. Карамушка, Г. В. Ложкін, Н. Ф. Федоренко, які розглядали клімат як відображення якості групових процесів, стилю керівництва та міжособистісних стосунків. Однак питання специфіки клімату у банківській сфері, його чинників і шляхів покращення в умовах сучасних організаційних викликів потребує подальшого ґрунтовного аналізу.

Об'єктом дослідження є психологічний клімат у колективі.

Предметом дослідження є соціально-психологічний клімат у колективі банківської установи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату у колективі банківської установи.

Відповідно до поставленої мети необхідно виконати такі *завдання:*

1. провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення соціально-психологічного клімату, визначити структуру, охарактеризувати специфіку соціально-психологічного клімату в умовах банківської установи;

2. провести емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в банківському колективі;

3. розробити практичні рекомендації щодо оптимізації соціально-психологічного клімату банківської установи.

Методи дослідження. У дослідженні було застосовано комплексний підхід, що поєднав теоретичний аналіз наукової літератури з емпіричними методами. Зокрема, використовувалися наступні методики: Q-сортування (В. Стефансон), Методика визначення індексу групової згуртованості (Сішор), Методика оцінювання психологічної атмосфери в колективі за А. Фідпер.

Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні структурних та функціональних характеристик соціально-психологічного клімату та узагальненні чинників, що впливають на нього в умовах банківської діяльності.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності роботи персоналу, удосконалення стилю управління, зниження конфліктності та покращення психологічної атмосфери в банківських установах. Розроблені рекомендації можуть бути використані менеджерами, HR-фахівцями та організаційними психологами.

Емпірична база дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі відділення АТ «Ощадбанк» (адреса місцезнаходження: 08201, Україна, Бучанський р-н, Київська обл., місто Ірпінь, вулиця Троїцька, будинок, 39). Вибірку дослідження склали 50 працівників банківської установи. Збір даних здійснювався за допомогою діагностичних методик, проведених у період із січня по вересень 2025 року.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні теоретичні, методичні та практичні результати дослідження були обговорені та схвалені на: Ювілейній X Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового

суспільства», яка відбулась на базі Державного податкового університету 23–25 квітня 2025 року у м. Ірпінь [37].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 53 сторінках друкованого тексту. Робота містить 5 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел складається із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність, структура та види соціально-психологічного клімату у колективі

Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі є ключовим чинником ефективного функціонування будь-якої організації, а також формування її стратегії подальшого розвитку. Основна роль цього поняття полягає у створенні таких умов праці, за яких кожен працівник має змогу максимально реалізувати свій потенціал, вносячи цінний внесок у виробничу діяльність і загальний прогрес установи. Соціально-психологічний клімат являє собою якісну характеристику взаємовідносин у колективі, що проявляється через сукупність психологічних передумов, здатних як стимулювати, так і гальмувати колективну діяльність та розвиток особистості в групі [1].

Цей клімат можна описати як настрій, який домінує в групі осіб, що перебувають у взаємодії та утворюють певне соціальне середовище. На його формування впливає безліч чинників, зокрема особистісні риси учасників, характер міжособистісних відносин, робоче середовище та інші соціально-психологічні обставини [2]. Стан соціально-психологічного клімату може бути позитивним, нейтральним або негативним і, відповідно, справляти різний вплив на самовідчуття працівників, рівень їхньої самореалізації та інтеграцію в колектив. Водночас у науковій літературі немає єдиного підходу до трактування цього поняття, оскільки воно розглядається крізь призму різних наукових концепцій і з урахуванням пріоритетності тих чи інших факторів, що впливають на його формування.

Одним із перших науковців, які почали досліджувати це питання, був В.М. Шепель. Він розглядав соціально-психологічний клімат як емоційне забарвлення психологічних зв’язків між членами колективу, що виникає на основі симпатії, схожості характерів, інтересів і схильностей. Учений виокремлював три складові цього феномену: соціальний клімат

(усвідомлення спільних цілей колективу), моральний клімат (система спільних цінностей), а також психологічний клімат (мікроклімат, що формується в результаті міжособистісного спілкування) [3, с. 41–44].

На думку психолога Н.І. Бігун, соціально-психологічний клімат – це система міжособистісних стосунків у колективі, що визначається як сукупність психологічних передумов, які можуть як сприяти, так і заважати ефективній спільній праці та розвитку особистості [4]. В.В. Москаленко, кандидат психологічних наук, підкреслює, що цей феномен охоплює моральні й емоційні аспекти людських відносин у групі [5].

Інші дослідники, зокрема А.М. Бандурка, С.П. Бочарова та Е.В. Землянська розглядають соціально-психологічний клімат як сукупність внутрішніх психологічних умов організації, які можуть або сприяти колективній роботі, або ускладнювати її [6]. Відомі фахівці в галузі соціальної психології Б.Д. Паригін та Л.Е. Орбан-Лембрик трактують соціально-психологічний клімат як емоційний настрій групи. Зокрема, Паригін вказує на відносну сталість цього настрою, що проявляється у взаємовідносинах між працівниками та їхньому ставленні до спільної праці [7], а Орбан-Лембрик розглядає його як морально-психологічну атмосферу, яка формує передумови для результативної трудової діяльності [8].

Дослідники В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк визначають соціально-психологічний клімат як комплексне утворення, що формується внаслідок накопичення різноманітних характеристик групового стану. На їхню думку, це явище має подвійну природу: з одного боку, воно постає як суб’єктивне відображення в колективній свідомості сукупності соціально-виробничих факторів, а з іншого – набуває відносної автономності, виступаючи як об’єктивна характеристика колективу, здатна впливати як на діяльність групи в цілому, так і на окрему особистість [9].

Узагальнюючи наведені підходи до визначення поняття, соціально-психологічний клімат можна трактувати як сукупність міжособистісних взаємин, що залежать від емоційного стану, внутрішньої атмосфери в

колективі, симпатій, інтересів, спільності характерів, та мають потенціал як для стимулювання, так і для гальмування продуктивності праці. Водночас ці чинники відображають соціальні та виробничі реалії функціонування організації, впливаючи на умови особистісного розвитку її працівників.

Структура соціально-психологічного клімату трактується як система міжособистісних і соціальних відносин, які утворилися в процесі спільної діяльності та взаємодії. Це явище не є однорідним і може проявлятися по-різному в різних підсистемах колективу, що дає підстави для його класифікації за окремими критеріями. Один із таких критеріїв – ставлення працівників до навколишнього середовища, що дозволяє виділити наступні структурні компоненти соціально-психологічного клімату [10]: ставлення до спільної справи; взаємини між членами колективу; ставлення до зовнішнього світу; ставлення до самого себе.

Ще одним підходом до структурування соціально-психологічного клімату є виділення аспектів його прояву: психологічного, соціального та соціально-психологічного.

Психологічний аспект включає інтелектуальні, емоційні й вольові якості, характерні для певної групи.

Соціальний аспект охоплює відповідність організації вимогам суспільства на конкретному етапі його розвитку.

Соціально-психологічний аспект відображає інтеграцію психологічних механізмів групової взаємодії, що забезпечують злагоджене функціонування колективу [10].

У більш вузькому розумінні Б.Д. Паригін пропонує поділ структури соціально-психологічного клімату лише на дві основні категорії: ставлення до праці та ставлення до інших членів колективу. Останню категорію, в свою чергу, доцільно поділити на відносини між колегами та взаємодію між керівником і підлеглими [11] (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Структура соціально-психологічного клімату у колективі

Попри те, що Б.Д. Паригін у своїх дослідженнях акцентує увагу лише на двох основних структурних елементах соціально-психологічного клімату – ставленні до праці та взаєминах між членами колективу, він не заперечує важливості інших складових, зокрема ставлення до навколишнього світу та до самого себе. Ці елементи, хоч і мають опосередкований характер впливу, відіграють значну роль у формуванні загальної атмосфери в колективі. Вони відображають особистісне ставлення індивіда до зовнішнього середовища та до самого себе, що існує незалежно від виробничих чинників чи міжособистісних стосунків усередині організації [11].

На мою думку, для повного розуміння природи соціально-психологічного клімату варто враховувати всі чотири ключові структурні елементи: ставлення до спільної справи, до інших, до світу загалом та до себе. Такий підхід дозволяє краще ідентифікувати чинники, що формують певні міжособистісні взаємини у трудовому середовищі, а також розробити ефективні заходи щодо їх коригування з урахуванням індивідуальних та групових особливостей.

За загальною спрямованістю соціально-психологічний клімат поділяється на три основні типи:

1. позитивний (сприятливий, «здоровий»);
2. негативний (несприятливий, «нездоровий»);
3. нейтральний (нестійкий, невизначений).

Кожен із типів передбачає наявність як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак.

До суб'єктивних ознак позитивного соціально-психологічного клімату можна віднести:

– взаємну довіру, повагу, підтримку та розуміння між членами колективу;

– відчуття значущості, приналежності до колективу, можливість вільного висловлення думок і соціального самовираження;

– сприятливі умови для самореалізації, професійного зростання, відсутність надмірного психологічного тиску;

– відкритість керівництва, чуйність у поєднанні з вимогливістю;

– задоволеність змістом і умовами праці, справедливий розподіл обов'язків;

– відповідальність кожного працівника за колективні результати;

– прагнення до зростання і покращення спільної діяльності.

Об'єктивними критеріями позитивного клімату вважаються:

– високі показники результативності праці;

– стабільна трудова дисципліна;

– низький рівень плинності кадрів;

– відсутність конфліктів та соціальної напруги [12].

Негативний соціально-психологічний клімат характеризується протилежними рисами.

До його суб'єктивних проявів належать:

– відчуженість, байдужість, дефіцит емоційної взаємодії між працівниками;

– недовіра, відсутність поваги до керівництва та колег;

– апатія, відсутність мотивації до праці та професійного саморозвитку;

– небажання ідентифікувати себе з колективом;

– орієнтація на виконання лише мінімального обсягу завдань, формальне ставлення до роботи.

Об’єктивні ознаки несприятливого клімату включають:

– низьку ефективність діяльності організації;

– порушення трудової дисципліни;

– значну плинність кадрів;

– постійне виникнення конфліктів, атмосфера ворожості й напруженості у колективі [12].

Нейтральний клімат вирізняється наявністю як позитивних, так і негативних ознак, але характеризується нестабільністю. Такий стан є маркером невизначеності психологічного фону в колективі, і в разі впливу зовнішніх або внутрішніх факторів може швидко трансформуватися в позитивний або негативний бік [12].

Загалом, сприятливий психологічний клімат підвищує рівень залучення працівника до професійної діяльності, формує його позитивне ставлення до роботи. Керівник, враховуючи ці особливості, має змогу раціонально розподіляти навантаження, передбачати рівень зайнятості персоналу та оптимізувати управлінські рішення [13].

Отже, у колективах з позитивним кліматом спостерігається висока задоволеність усіма структурними елементами соціально-психологічного клімату. Працівники демонструють активність, ініціативність, прагнення до спільного результату, повагу до себе та оточення, мають чіткі особистісні орієнтири. Натомість у випадках негативного або нейтрального клімату – ці елементи залишаються частково або повністю незадоволеними. Це спричиняє внутрішній дисонанс, знижує рівень мотивації та емоційного благополуччя, унеможливлює самореалізацію особистості. Згодом це може призвести до формування песимістичних установок, комплексу меншовартості, відчуття

безперспективності, а в подальшому – до професійного вигорання та психологічного виснаження.

1.2 Форми прояву соціально-психологічного клімату у колективі

Первинну оцінку стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна здійснити шляхом зовнішнього спостереження за поведінкою його учасників. Соціально-психологічний клімат виявляється через характер взаємовідносин між працівниками, стиль спілкування, ставлення один до одного, а також через динаміку таких взаємодій, як взаємозв'язок, взаємопізнання, взаємовплив, взаємовиявлення та взаємоприйняття.

Сформований у процесі спільної діяльності, соціально-психологічний клімат є відображенням не лише психологічної атмосфери у колективі, але й організаційно-управлінських та матеріально-побутових умов, що панують на підприємстві. Саме він істотно впливає на ефективність трудової діяльності, продуктивність взаємодії між співробітниками та рівень залученості кожного члена колективу.

Основним простором прояву соціально-психологічного клімату є міжособистісні відносини, що складаються внаслідок кооперації, співробітництва або ж змагання і конфронтації. Продуктивними вважаються ті взаємини, що базуються на міжособистісній привабливості, натомість непродуктивними – ті, що формуються на основі взаємної відрази або байдужості.

Виходячи з цього, виділяють два основні полюси міжособистісної оцінки: симпатія – антипатія; притягання – відторгнення.

Симпатія чи антипатія відображають емоційне ставлення особи до інших членів колективу та проявляються у формі задоволення або незадоволення від фактичного або уявного контакту. У свою чергу, притягання або відторгнення є практичними наслідками цих емоційних реакцій, що виявляються у поведінці людини. Міжособистісна привабливість,

як і неприязнь, може набувати стійкої форми й переростати у взаємну приязність або відчуження [9].

Однією з найпоширеніших форм прояву соціально-психологічного клімату є спілкування, яке дозволяє розкрити глибинний зміст суб'єктивного ставлення членів колективу один до одного. Через особливості комунікації можна виявити рівень взаєморозуміння, характер міжособистісного сприйняття та потенціал для ефективної взаємодії.

До основних аспектів, що характеризують спілкування в колективі, належать: структура комунікації (пряма чи опосередкована); ступінь формалізації спілкування; способи звертань і стилістика мови; використання вербальних та невербальних засобів взаємодії [14].

У процесі трудової взаємодії найчастіше застосовуються наступні засоби комунікації (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Вид спілкування	**Засоби передачі**	**Основні форми та приклади**	**Особливості**
Вербальне	Людська мова (слова)	**Усне:** розмови, промови, інтерв'ю. **Писемне:** книги, листи, документи.	Найбільш точне для передачі фактів та складної інформації.
Невербальне	«Мова тіла» (без слів)	Міміка, жести, пози, погляд, інтонація голосу, дистанція між співрозмовниками.	Передає емоції, ставлення та підсвідомі сигнали (становить до 70-90% сприйняття).
Технічне	Технологічні канали зв'язку	Відеоконференції (Zoom), месенджери, телефонні дзвінки, електронна пошта.	Дозволяє спілкуватися на великих відстанях, але може залежати від якості зв'язку.

Досить точними індикаторами для поверхневої оцінки характеру взаємодії в колективі виступають вербальні та невербальні форми спілкування. Часто саме невербальні засоби комунікації можуть нести значно

більше змістового навантаження, ніж усне мовлення. Зокрема, за допомогою жестів, міміки, пози, яку займають співрозмовники, можна визначити рівень прийняття або відторгнення, симпатії чи антипатії, а також загальну тональність взаємин між ними.

При аналізі вербального спілкування доцільно звертати увагу на інтонацію, тембр, тональність голосу, а також форму звертань, які використовуються під час діалогу. Наприклад, якщо під час розмови між співробітниками одного рівня посадового статусу один з учасників демонструє підвищений тон або вдається до наказового, зневажливого тону, це може свідчити про негативні аспекти соціально-психологічного клімату [14, 15].

Ще одним показником стану міжособистісних відносин у колективі виступає рівень спрацьованості працівників. Спрацьованість виявляється у готовності співробітників добровільно об'єднувати свої зусилля, керуючись особистими переконаннями, довірою і симпатією одне до одного, для досягнення спільних цілей. Низький рівень спрацьованості, своєю чергою, часто є передумовою для виникнення непорозумінь, міжособистісних або виробничих конфліктів, що формують загальний негативний настрій у групі та свідчать про наявність несприятливого соціально-психологічного клімату.

Важливою складовою такого клімату є також рівень згоди між членами колективу, який передбачає збіг поглядів, готовність до підтримки позицій одне одного, дружні стосунки та спільне прийняття рішень. Низький рівень згоди зазвичай корелює з підвищеною конфліктністю, що виникає через протиріччя в поглядах, цінностях або цілях окремих працівників, і спричиняє дестабілізацію внутрішньогрупових відносин [15; 16; 28].

Ознакою позитивного соціально-психологічного клімату може слугувати високий рівень залученості персоналу, що відображає ступінь згуртованості колективу. Чим вищим є рівень залученості, тим більшою є лояльність, відданість працівників організації, їхнє бажання інвестувати

власні зусилля у спільну справу, що безпосередньо впливає на загальну результативність діяльності компанії [16; 17; 27].

Додатковим показником сприятливої атмосфери у колективі виступає наявність неформальних міжособистісних стосунків, зокрема дружніх відносин. Дружба в колективі визначається як безкорисливі взаємини, побудовані на взаємній симпатії, довірі, щирості, спільних інтересах та захопленнях.

Отже, основними формами прояву соціально-психологічного клімату є: характер міжособистісних стосунків; поведінкові особливості працівників; вербальне та невербальне спілкування; прояви симпатії чи антипатії; рівень спрацьованості та згоди; наявність чи відсутність конфліктів; ступінь згуртованості та дружності персоналу.

На нашу думку, для забезпечення безперервного розвитку організації та стабільного зростання її економічних показників, доцільно інвестувати ресурси у підвищення рівня зазначених показників соціально-психологічного клімату, створюючи тим самим сприятливі умови праці та задовольняючи ключові соціальні потреби персоналу.

1.3 Особливості формування соціально-психологічного клімату в колективах банківських установ

Згідно з визначенням Р. Дафта, організація є соціальним утворенням, яке має спеціально створену структуру та свою діяльність підпорядковує певним цілям [2; 12; 17]. Подібне визначення дають і М.Х. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, які вважають, що організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей [5; 26; 31]. Організацію як соціальне утворення можна поділити на формальну та неформальну. Формальна організація характеризується тим, що її діяльність базується на законодавчих нормах, вона має чітко встановлені правила, статут, норми поведінки, плани та визначені цілі. Це дає можливість

ефективно координувати соціальні відносини з метою досягнення запланованих результатів [5; 25; 26].

Зараз існує велика кількість різних типів організацій, таких як промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні тощо. Однак особливу увагу варто звернути на фінансово-кредитні організації. До них належать банківські установи (центральні та комерційні банки), а також квазібанківські системи, серед яких страхові компанії, інвестиційні та пенсійні фонди, кредитні спілки та інші [5; 6].

Банк є юридичною особою, яка за ліцензією та відповідно до законодавства здійснює фінансові операції: проводить грошові розрахунки, акумулює кошти, видає кредити та приймає депозити. На договірних засадах банки надають своїм клієнтам – фізичним та юридичним особам – широкий спектр фінансових послуг [1-5; 25].

Кредитно-фінансові установи значною мірою залежать від зовнішніх факторів, таких як економічні умови, політично-економічна ситуація в країні, законодавство та потреби суспільства. Одним з головних стимулів є конкурентне середовище, оскільки на сьогоднішній день існує велика кількість банків, які активно розвиваються. Конкуренція визначається як боротьба за досягнення цілей і збільшення прибутку через задоволення потреб клієнтів, а також усунення слабких сторін і мінімізацію зовнішніх загроз, що стимулює організацію до впровадження нових технологій і вдосконалення своїх послуг для підтримки конкурентоспроможності на ринку [9; 13; 27].

Основним джерелом прибутку для фінансово-кредитних організацій є клієнт. Тому створення стійких, довготривалих відносин з клієнтами є основною метою діяльності банку. Клієнти приходять до банку для проведення фінансових операцій, віддачі чи позики грошей, відкриття рахунків тощо. Тому надзвичайно важливою є довіра між клієнтом і працівником банку. Працівник, у свою чергу, повинен не тільки володіти знаннями про банківські продукти та послуги, але й мати особисті якості, такі

як комунікабельність, здатність знаходити підхід до різних людей і налагоджувати з ними довірливі стосунки, бути терплячим, уважним і стресостійким. Емоційна зрілість та здатність до конструктивного вирішення конфліктів є важливими аспектами для ефективного обслуговування клієнтів [9; 13].

Будь-яка організація, зокрема банківська, прагне до отримання прибутку, розвитку та підтримання конкурентоспроможності на ринку, і для цього вона повинна мати необхідні ресурси. Найважливішим з цих ресурсів є людський ресурс, адже саме він координує та реалізує діяльність організації для досягнення її мети. В організації важливим є також горизонтальний і вертикальний поділ праці, що дає змогу ефективно керувати іншими ресурсами, такими як капітал, технології, інформація та матеріали.

Основним рушієм організації є її працівники, які, виконуючи основні завдання, водночас переслідують свої індивідуальні цілі. Головною метою трудової діяльності є задоволення власних потреб, серед яких: базові потреби, які задовольняються через отримання фінансової винагороди; потреба в безпеці, що забезпечується стабільним робочим місцем, та потреба в соціальній приналежності, що дозволяє створювати дружні та професійні стосунки з колегами. Також на робочому місці можуть бути задоволені вищі потреби, такі як самореалізація через набуття нових знань, досвіду та розвиток своїх здібностей [4; 33; 36].

Враховуючи високу відповідальність та емоційну напругу, що супроводжують роботу в банківських установах, керівництво повинно забезпечити комфортні умови для працівників. Це включає сприятливі санітарно-гігієнічні умови, ергономічні робочі місця, адекватне навантаження та позитивний мікроклімат у колективі. Мікроклімат визначається як міжособистісні стосунки в організації, які можуть сприяти або перешкоджати ефективності діяльності. Психологічний клімат в свою чергу, є емоційним забарвленням взаємин, що виникає на основі симпатії, співпадіння інтересів, характерів та схильностей членів колективу. Сприятливий соціально-

психологічний клімат сприяє згуртованості колективу та ефективному вирішенню організаційних завдань [8; 15; 16; 21].

Таким чином, ефективність діяльності фінансово-кредитних організацій значною мірою залежить від внутрішніх і зовнішніх соціально-психологічних факторів, таких як взаємодія з клієнтами, економічна ситуація, внутрішні стосунки в колективі, соціально-психологічний клімат і задоволення працівників умовами праці.

Персонал банку складається з працівників, які мають необхідну професійну підготовку та/або досвід роботи у фінансово-кредитних установах. В умовах розвитку ринкових відносин банківська праця стає дедалі складнішою, вимагаючи від працівників високої відповідальності, ініціативи, аналітичного мислення та креативності. Ці вимоги потребують максимального зусилля з боку працівників та сприяють реалізації й розвитку їхнього потенціалу та здібностей [3; 13; 23; 28].

Успішне виконання завдань, поставлених перед банківським персоналом, залежить від психологічної підготовки працівників, рівня їх колективної мотивації до спільної діяльності та застосування оптимального стилю управління. Методи впливу на персонал банківських установ можна поділити на три основні групи.

Найважливішими є матеріальні методи, до яких належать заробітна плата, премії, матеріальні пільги і виплати. Вони відповідають за задоволення базових фізіологічних потреб людини за пірамідою А. Маслоу, тому є основним стимулом до ефективної роботи працівників. Адміністративні методи включають обов'язкове виконання норм, інструкцій, дисциплінарних вимог та рішень керівництва, що є необхідною умовою для встановлення чітких відносин між роботодавцем та найманими працівниками.

Соціально-психологічні методи впливу складають систему заходів, спрямованих на формування і розвиток трудових колективів, стимулювання працівників і вирішення соціальних завдань. Вони включають соціальні норми, правила поведінки, підтримку соціальної справедливості в колективі,

гармонізацію міжособистісних відносин та створення сприятливого психологічного клімату. Ці методи є не менш важливими для управління персоналом, адже сучасний керівник має витрачати багато енергії та часу, щоб об'єднати команду та мотивувати її до досягнення високих результатів [43].

Однією з ключових переваг командної роботи є ефект синергії, коли колективні зусилля значно перевищують суму зусиль окремих працівників. Переваги команди полягають у здатності швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та активно розвиватися. Працівники в команді краще розуміють цілі банку і докладають максимальних зусиль для їх досягнення, адже кожен співробітник усвідомлює свою відповідальність за загальний результат.

Колектив також відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй можливість задовольняти соціальні потреби, такі як спілкування, взаємодія і приналежність до певної соціальної групи. Колектив допомагає працівникам відчувати безпеку та благополуччя, впливає на їх розвиток як особистості, формування світогляду та цінностей [33; 36; 38].

Одним з чинників, що сприяє стабільності у взаєминах в колективі банківської установи, є вміле керівництво. Керівник, здатний знайти спільну мову з підлеглими, цікавитися їхніми проблемами, делегувати повноваження та згуртувати навколо себе команду, створює атмосферу, яка сприяє максимальному розкриттю можливостей працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що є важливим для продуктивної діяльності організації.

Для кожної банківської установи та всієї банківської системи надзвичайно важливо вивчити питання ефективності її діяльності. Правильний вибір показників продуктивності праці в банківському секторі є основою для успішного вимірювання та оцінки результатів роботи. Без цих показників неможливо управляти економічною діяльністю, а без чітких критеріїв вимірювання неможливо здійснювати контроль [2; 21; 33; 35].

Оскільки кожна людина є частиною соціальної групи, ефективність її роботи значною мірою залежить від того, які стосунки складаються в колективі. Взаємодія між співробітниками створює соціально-психологічний клімат, який є важливим фактором ефективної діяльності та продуктивної праці. Настрій одного працівника може впливати на емоційний стан інших, на їх поведінку та робочі результати.

Соціально-психологічний клімат – це якісна сторона взаємин у колективі, що проявляється через сукупність психологічних умов, які можуть сприяти або перешкоджати продуктивній діяльності та розвитку особистості в групі. Формування соціально-психологічного клімату залежить від низки факторів макро- і мікросередовища. Макросередовище охоплює суспільні умови, які впливають на розвиток відносин між людьми. До таких факторів належать: політична ситуація в країні, економічні умови, рівень життя населення, соціально-демографічні характеристики, регіональні особливості та етнічні чинники. Мікросередовище включає матеріальне та духовне оточення в колективі, де працівник взаємодіє з іншими людьми. Мікрофактори можна поділити на об'єктивні, такі як технічні, санітарно-гігієнічні та організаційні умови, а також суб'єктивні, що стосуються формальних і неформальних структур в організації, соціальних взаємодій між співробітниками, стилю керівництва та індивідуальних психологічних характеристик членів колективу [4; 8; 23; 29].

Соціально-психологічний клімат проявляється в таких групових ефектах:

Згуртованість, як рівень єдності дій членів колективу у виборі найбільш ефективних варіантів дій.

Взаємна сумісність, що включає безконфліктне спілкування і узгодження дій у процесі спільної діяльності.

Ідентифікація, яка полягає в свідомому прийнятті цілей, цінностей і норм групи кожним її членом [4; 8; 10; 18].

Соціально-психологічні процеси є динамічними і постійно відбуваються в кожному колективі, впливаючи на його організацію та управління. На їх основі формуються важливі соціально-психологічні стосунки, такі як спільний настрій, довіра, симпатія тощо. Сприятлива атмосфера в колективі забезпечує максимальну зацікавленість співробітників у результатах діяльності банку, що сприяє підвищенню ефективності роботи і покращенню добробуту кожного працівника.

Ефективність діяльності будь-якої організації, включаючи банківську установу, значною мірою залежить від врахування менталітету працівників і вимірюється через їх робочу ефективність. Варто зазначити, що персонал є найскладнішим об’єктом управління в банку, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, працівники є живими істотами, здатними приймати самостійні рішення, діяти за власними переконаннями, критично оцінювати вимоги та мають індивідуальні інтереси [5; 12; 34; 27; 31].

Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на настрій як окремих працівників, так і всього колективу. Сприятливий клімат стимулює працівників до активної роботи і високої самовіддачі, в той час як несприятливий клімат знижує мотивацію. Тому важливими факторами, що впливають на стан соціально-психологічного клімату, є зміст праці та рівень задоволення працівників своєю роботою, умови праці, задоволеність ними, а також рівень задоволення від міжособистісних стосунків у колективі.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі магістерської роботи було здійснено комплексний теоретичний аналіз сутності, структури, форм прояву та детермінант соціально-психологічного клімату в колективі, а також окреслено специфіку його функціонування в умовах банківських установ. Узагальнення наукових джерел дозволило сформувати цілісне уявлення про соціально-психологічний клімат як системне соціально-психологічне утворення, що інтегрує

міжособистісні стосунки, морально-психологічну атмосферу та емоційні параметри групової взаємодії.

Передусім встановлено, що соціально-психологічний клімат є багатоаспектним феноменом, який визначає якість внутрішньоколективних взаємин та рівень психологічного благополуччя працівників. Більшість авторів підкреслюють його інтегральну природу: клімат одночасно виступає і відображенням соціальних та виробничих умов діяльності, і відносно автономною характеристикою колективу, здатною впливати на ефективність спільної роботи, мотивацію, професійну активність та емоційний стан персоналу. Соціально-психологічний клімат розглядається як стійкий емоційно-моральний фон, що формується у процесі взаємодії працівників і знаходить відображення у рівні довіри, згуртованості, задоволеності працею, психологічного комфорту та відкритості комунікації.

У розділі детально розкрито структуру соціально-психологічного клімату. Згідно з узагальненими підходами вітчизняних і зарубіжних дослідників, структура охоплює ставлення до праці, ставлення до інших членів колективу, ставлення до себе та ставлення до зовнішнього середовища. Кожен із цих компонентів визначає специфіку поведінки працівників, рівень їхньої задоволеності діяльністю та потенціал для професійного розвитку. Уточнено, що сприятливий клімат характеризується високими показниками взаємної довіри, підтримки, відкритості комунікації, позитивної мотивації, відповідальності та прагнення до досягнення спільних цілей. Натомість несприятливий клімат супроводжується конфліктами, зниженням працездатності, емоційною напруженістю, відчуженістю та плинністю кадрів.

Розкрито також форми прояву соціально-психологічного клімату, серед яких ключовими є: характер міжособистісних відносин, рівень спрацьованості та згуртованості персоналу, особливості вербальної та невербальної комунікації, прояви симпатії або антипатії, готовність до співпраці, стиль взаємодії та ступінь конфліктності. Наголошено, що саме

комунікативна взаємодія та емоційно-поведінкові реакції є найбільш чутливими індикаторами реального стану групових процесів.

Окрему увагу в розділі приділено специфіці формування соціально-психологічного клімату в банківських установах. Встановлено, що банківська сфера належить до соціально напружених сфер діяльності, де висока відповідальність, інтенсивність трудових процесів, необхідність постійної комунікації з клієнтами та високий рівень емоційних навантажень зумовлюють підвищені вимоги до персоналу. Працівники банків повинні володіти не лише професійними компетентностями, а й особистісними якостями — комунікабельністю, стресостійкістю, емоційною зрілістю, здатністю до конструктивного розв'язання конфліктів та адаптивністю. У таких умовах соціально-психологічний клімат стає критично важливим чинником забезпечення ефективності діяльності, оскільки саме він визначає рівень задоволеності персоналу, його продуктивність, лояльність та готовність до співпраці.

Проаналізовано вплив макро- та мікросередовищних факторів на формування клімату. Установлено, що зовнішні умови (економічна ситуація, політична стабільність, соціально-демографічні чинники) та внутрішні детермінанти (організаційно-управлінські особливості, стиль керівництва, мотиваційна політика, неформальна структура стосунків, особистісні характеристики працівників) визначають динаміку групових процесів і якість психологічної атмосфери.

У систематизованому вигляді узагальнено, що сприятливий соціально-психологічний клімат у банку забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, знижує рівень конфліктності та професійного вигорання, покращує організаційну культуру, зменшує плинність кадрів і водночас підвищує конкурентоспроможність установи.

Таким чином, теоретичний аналіз проведений у першому розділі дає підстави стверджувати, що соціально-психологічний клімат є одним із

ключових чинників ефективності функціонування банківських організацій. Його формування залежить від цілого комплексу соціально-психологічних, організаційних та індивідуально-особистісних факторів, які зумовлюють якість внутрішніх взаємин, стабільність роботи персоналу та успішність діяльності банку загалом. Узагальнені теоретичні положення становлять основу для подальшого емпіричного дослідження стану соціально-психологічного клімату у конкретній банківській установі та розробки практичних рекомендацій щодо його оптимізації.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

2.1. Організація та методи дослідження

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі проводилось серед працівників банківської установи – АТ «Ощадбанк». У вибіркову сукупність увійшли 50 осіб. Дослідження мало на меті вивчення особливостей сприйняття соціально-психологічного клімату в колективі, рівня групової згуртованості, а також виявлення факторів, що впливають на загальну атмосферу в робочому середовищі. Дослідження проводилося упродовж 2025 року на базі відділення АТ «Ощадбанк».

Для досягнення мети дослідження було застосовано комплекс валідних психодіагностичних методик, зокрема:

Методика «Q-сортування» (В. Стефансон). Дана методика спрямована на дослідження уявлень особистості про себе у груповому контексті та дозволяє виявити шість основних поведінкових тенденцій, що проявляються в реальному колективі: залежність, незалежність, товариськість, нетовариськість, прийняття «боротьби» та уникнення «боротьби».

Методика базується на процедурі сортування тверджень або назв особистісних якостей за ступенем їх відповідності самооцінці респондента у групі. Випробуваному пропонується відповісти на 60 тверджень із варіантами відповідей «так», «ні» або «сумніваюся», оцінюючи, наскільки кожне твердження відповідає його уявленню про себе як члена конкретної соціальної групи.

Для інтерпретації результатів застосовується ключ, за яким питання об’єднані у шість шкал:

Залежність (питання 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54);

Незалежність (питання 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60);

Товариськість (питання 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52);

Нетовариськість (питання 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58);
Прийняття «боротьби» (питання 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59);
Уникнення «боротьби» (питання 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53).

Тенденція до залежності характеризується прагненням приймати групові стандарти і цінності, зокрема соціальні та морально-етичні норми. Товариськість відображає ступінь контактності, бажання створювати емоційні зв'язки як у межах групи, так і за її межами. Прийняття «боротьби» демонструє активне прагнення особистості брати участь у груповому житті і домагатися вищого статусу. Натомість уникнення «боротьби» вказує на схильність уникати конфліктів, зберігати нейтралітет та прагнути компромісів.

Кожна тенденція має внутрішні (властиві особистості) та зовнішні (соціально продиктовані) прояви. Значення позитивних відповідей у кожній парі тенденцій близько 20 свідчить про стійкість і прояв цих особливостей не лише у групі, а й у повсякденному житті.

Обробка результатів полягає у підрахунку відповідей «так» за кожною шкалою та їх аналізі з урахуванням парності протилежних тенденцій. Відповіді «сумніваюся» можуть свідчити про нерішучість, тактичну гнучкість або вибірковість поведінки залежно від контексту.

Методика визначення індексу групової згуртованості (Сішор). Методика Сішора є ефективним інструментом для оцінки рівня групової згуртованості – одного з основних параметрів, що відображають ступінь інтеграції колективу та його здатність функціонувати як єдине ціле. Вона дозволяє швидко та відносно просто визначити загальний рівень згуртованості на основі аналізу індивідуального сприйняття членами групи своєї приналежності та взаємодії з колективом.

Результати тестування обчислюються у вигляді суми балів, яка інтерпретується за певними рівнями згуртованості:
Високий рівень групової згуртованості (15,1 балів і вище). Цей рівень свідчить про міцну інтеграцію членів групи, їхню чітку ідентифікацію з

колективом та високу мотивацію до спільної діяльності. У такій групі панують довіра, взаєморозуміння і підтримка, що позитивно впливає на ефективність роботи, сприяє комфортній соціальній атмосфері та знижує ризик конфліктів. Члени колективу відчувають себе рівноправними частинами цілого, активно залучені у групові процеси та прагнуть до підтримання позитивних стосунків.

Рівень вище середнього (11,6–15 балів) демонструє стабільна згуртованість, проте можуть мати місце окремі окремі незначні тривоги чи розбіжності. Колектив здебільшого об'єднаний спільними цілями, однак деякі внутрішні бар'єри або нерівномірність участі окремих членів у житті групи можуть тимчасово знижувати рівень інтеграції. Проте така згуртованість достатня для досягнення продуктивної роботи та підтримки позитивних міжособистісних відносин.

Середній рівень згуртованості (7–11,5 балів). вказує на достатній ступінь інтеграції колективу, коли група ще не є повністю злагодженою і у її роботі спостерігаються значні труднощі. Можливі помітні конфлікти, нестача спільної мотивації та деяка відчуженість серед членів. Такий стан свідчить про необхідність втручання у вигляді заходів, що сприятимуть поліпшенню взаємин, формуванню довіри та збільшенню залученості.

Нижче середнього (4–6,9 балів) відображає помітні проблеми у спілкуванні та взаємодії, слабку згуртованість членів колективу У групі може переважати індивідуалізм, небажання співпрацювати, конфлікти або пасивність. Такий рівень свідчить про потребу у системних заходах для відновлення цілісності колективу, формування спільної мети та покращення психологічного клімату.

Низький рівень згуртованості (4 і нижче) демонструє значну дезінтеграцію колективу, серйозні порушення в комунікації та відсутність довіри. Група не функціонує як єдине ціле, виявляється роз'єднаність, конфлікти та небажання співпрацювати. Такий стан є критичним і вимагає негайного втручання, зокрема заходів з формування довіри, створення спільних цінностей та відновлення соціальної підтримки.

Методика оцінювання психологічної атмосфери в колективі за А. Фідпер спрямована на оцінювання психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідпер полягає у вивченні сприйняття працівниками свого робочого середовища через аналіз певних пар протилежних характеристик, що описують психологічний клімат у групі. Респонденти оцінюють атмосферу за десятьма шкалами, що охоплюють як позитивні, так і негативні аспекти міжособистісних відносин і загального настрою в колективі.

Рівні психологічної атмосфери в колективі:

1. Доброзичлива психологічна атмосфера (39 і менше балів) свідчить про сприятливий клімат у колективі, де переважають дружність, взаєморозуміння, співпраця та підтримка між членами групи. Працівники відчувають задоволення від спільної діяльності, існує взаємна повага і теплі відносини. Цей стан сприяє високій мотивації, ефективності роботи та психологічному комфорту.

2. Середній рівень атмосфери (40 – 59 балів) вказує на те, що в колективі існують певні дестабілізуючі фактори, які можуть періодично впливати на взаємини між працівниками. Можуть виникати невеликі конфлікти, нерозуміння або недомовленості, проте загальний клімат залишається прийнятним. Колектив знаходиться у стані, який вимагає уваги для запобігання погіршенню атмосфери.

3. Недоброзичлива психологічна атмосфера (60 – 80 балів) характеризує несприятливий клімат у групі, де домінують ворожість, незгода, холодність і байдужість. Відносини між співробітниками можуть бути напруженими, існують часті конфлікти, відсутня взаємна підтримка. Така атмосфера негативно впливає на ефективність роботи, знижує мотивацію та психологічне благополуччя учасників колективу.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи

У межах дослідження було проведено Q-сортування за методикою В. Стефансона з метою вивчення особистісних орієнтацій працівників банківської установи. Оцінювання здійснювалося за шістьма шкалами: залежність, незалежність, товариськість, нетовариськість, прийняття «боротьби» та уникнення «боротьби».

Таблиця 2.1

Узагальнені результати за методикою Q-сортування

Шкала	Відсоток (%)
Залежність	26 %
Незалежність	18%
Уникнення боротьби	17%
Прийняття боротьби	7%
Нетовариськість	8%
Товариськість	20%

Результати свідчать про те, що найбільш вираженою характеристикою серед досліджуваних є залежність, що може вказувати на потребу в підтримці з боку колег, схильність до групової взаємодії, орієнтацію на соціальне схвалення. Водночас показник незалежності також присутній, хоч і дещо нижчий, що демонструє наявність певної самостійності у прийнятті рішень, проте в межах колективно орієнтованої моделі поведінки.

Показники товариськості значно переважають нетовариськість, що свідчить про схильність працівників до комунікативної активності, готовності до міжособистісної взаємодії та участі в групових процесах.

Щодо параметрів, пов’язаних із ставленням до конфліктів та суперництва, бачимо, що прийняття «боротьби» має найнижчий середній бал серед усіх шкал, що свідчить про переважно миролюбний стиль взаємодії в

колективі. Натомість уникнення «боротьби» є більш вираженим, що може вказувати на прагнення уникати конфліктних ситуацій, ймовірно, через бажання зберегти сприятливу атмосферу у колективі.

Загалом отримані результати вказують на наявність позитивного соціально-психологічного клімату з перевагою комунікативної відкритості, потреби в підтримці, а також орієнтації на уникнення конфліктів.

У дослідженні рівня згуртованості колективу працівників банківської установи було використано методику «Групова згуртованість» (Сішор), яка дозволяє оцінити ступінь об’єднання членів колективу навколо спільних цілей, ступінь їх взаємної підтримки, емоційної єдності та готовності до співпраці. Отримані результати дали змогу виокремити кількісні показники щодо рівня згуртованості працівників досліджуваного колективу.

Таблиця 2.2

Узагальнені результати за методикою групової згуртованості

Рівень згуртованості	Відсоток (%)
Високий	40,00%
Вище середнього	42,90%
Середній	17,10%
Нижче середнього	0,00%
Низький	0,00%

Згідно з обробленими даними, найбільша частка респондентів (42,9%) демонструє рівень згуртованості вище середнього. Це свідчить про достатньо високий рівень емоційної єдності та взаємної підтримки між членами колективу. Працівники цієї категорії, ймовірно, мають добрі комунікативні зв’язки, розділяють спільні цінності та орієнтовані на колективний результат. Такий рівень згуртованості є передумовою для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в установі, оскільки він сприяє ефективній взаємодії, колегіальності у прийнятті рішень та взаємній відповідальності.

Високий рівень згуртованості зафіксовано у 40% опитаних. Цей показник вказує на наявність тісних міжособистісних зв’язків, високий

ступінь емоційної єдності та орієнтацію на співпрацю в рамках колективу. Для осіб з високим рівнем згуртованості характерним є відчуття «ми», чітке усвідомлення спільних завдань і цілей, а також готовність підтримувати інших членів команди не лише в робочих, а й у позаробочих ситуаціях. Такий показник є надзвичайно позитивним у контексті підтримання стабільного соціально-психологічного клімату та запобігання конфліктам у професійному середовищі.

Разом з тим, середній рівень згуртованості виявлено у 17,1% працівників. Це може свідчити про наявність певних бар'єрів у спілкуванні або недостатній взаємній підтримці між окремими працівниками, що частково знижує інтегрованість колективу. Для цієї групи можуть бути актуальними програми з розвитку командної взаємодії, тренінги з ефективної комунікації або психологічного згуртування.

Респондентів з рівнем згуртованості нижче середнього або низьким у вибірці не виявлено. Відсутність таких рівнів є свідченням того, що досліджуваний колектив у цілому характеризується високим рівнем єдності, що позитивно впливає на ефективність професійної діяльності та психологічне благополуччя його членів.

Загалом, результати за методикою Сішора свідчать про достатньо позитивний стан згуртованості в колективі Ощадбанку. Високий та вище середнього рівні, що домінують у структурі вибірки, дозволяють зробити висновок про сприятливі умови для формування конструктивного соціально-психологічного клімату в установі.

У дослідженні психологічної атмосфери в колективі працівників банківської установи було використано методику оцінювання атмосфери за А. Фідпер, яка дозволяє виявити загальний емоційний клімат у групі за допомогою аналізу відповідей на пари протилежних характеристик. Ця методика дає змогу визначити рівень доброзичливості, згуртованості, продуктивності та інших важливих показників соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 2.3

Узагальнені результати за методикою оцінювання психологічної атмосфери

Категорія атмосфери	% від загальної кількості
Доброзичлива (≤39)	42.86%
Середня (40–59)	40.00%
Недоброзичлива (60–80)	17.14%

Результати дослідження показали, що 42,86% респондентів оцінили атмосферу в колективі як доброзичливу, що свідчить про позитивний клімат, сприятливий для ефективної командної роботи, відкритого спілкування та взаємної підтримки. Така атмосфера створює умови для підвищення мотивації працівників і зміцнення довіри між членами колективу.

Одночасно 40% опитаних відзначили середній рівень психологічної атмосфери, що свідчить про присутність деяких незначних дестабілізуючих чинників, які можуть ускладнювати комунікацію або спричиняти тимчасові непорозуміння у колективі. Це сигналізує про потребу у подальшому моніторингу клімату та можливому застосуванні профілактичних заходів для збереження позитивної атмосфери.

Крім того, 17,14% респондентів оцінили атмосферу як недоброзичливу, що є ознакою наявності проблем у міжособистісних стосунках, конфліктів або недостатньої співпраці. Такий стан може негативно впливати на продуктивність роботи, викликати зниження морального духу та збільшувати ризик виникнення більш серйозних соціально-психологічних проблем у колективі.

Отже, результати методики А. Фідпер свідчать про переважно позитивний психологічний клімат у досліджуваному колективі, проте існують групи осіб, які відчувають певні труднощі у спілкуванні та співпраці. Для підвищення загального рівня атмосфери в колективі рекомендується

застосувати заходи, спрямовані на покращення взаєморозуміння, розвиток командного духу та подолання внутрішніх конфліктів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі нами було опрацьовано результати комплексного емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в колективі працівників банківської установи АТ «Ощадбанк». Метою аналізу було виявлення характерних особливостей групової взаємодії, особистісних орієнтацій працівників, рівня згуртованості, а також емоційної атмосфери в колективі. Для досягнення поставленої мети були використані валідні психодіагностичні методики: Q-сортування В. Стефансона, методика оцінки групової згуртованості (Сішор) та методика А. Фідпер з визначення психологічного клімату.

Застосування методики Q-сортування дозволило дослідити ключові поведінкові тенденції в контексті групової взаємодії. Найвищі результати було зафіксовано за шкалами залежності та товариськості, що свідчить про орієнтацію більшості працівників на колективну підтримку, прагнення до позитивної комунікації та групової взаємодії. Водночас показники незалежності демонструють помірну самостійність, характерну для окремих членів колективу. Найнижчий бал було отримано за шкалою прийняття «боротьби», що вказує на миролюбний стиль взаємодії, переважання тенденції до уникнення конфліктів.

Отже, результати Q-сортування підтверджують, що в досліджуваному колективі домінують позитивні міжособистісні орієнтації, зокрема бажання співпрацювати, емоційна відкритість, комунікабельність та схильність до згуртованої взаємодії. Переважання залежної поведінки у поєднанні з низьким рівнем конфліктності свідчить про важливість соціального схвалення та підтримки у формуванні колективних відносин.

Оцінка групової згуртованості за методикою Сішора підтвердила високий рівень інтегрованості працівників у колективі. Зокрема, майже

половина респондентів продемонстрували високий рівень згуртованості, тоді як усі інші – рівень вище середнього. Це означає, що значна частина працівників ідентифікує себе з колективом, бере активну участь у спільній діяльності та виявляє готовність до співпраці. Відсутність респондентів з низьким чи нижче середнього рівнем згуртованості засвідчує сприятливу соціальну динаміку та стабільність міжособистісних відносин у межах трудової групи.

Окрему увагу було приділено оцінці психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Фідпер. Результати виявили, що значна частина працівників колективу сприймають атмосферу як доброзичливу. Незначний відсоток учасників дослідження відзначили атмосферу як недоброзичливу, що вказує на потребу в цілеспрямованих заходах щодо вдосконалення взаємодії в окремих мікрогрупах або на індивідуальному рівні. Загалом, психологічний клімат у досліджуваному колективі можна вважати стабільним із переважанням позитивних характеристик, що є важливим чинником ефективного функціонування організації.

У підсумку можна констатувати, що колектив досліджуваної банківської установи характеризується позитивним соціально-психологічним кліматом, високим рівнем згуртованості та помірною емоційною напруженістю. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки практичних рекомендацій щодо підтримки та вдосконалення міжособистісних відносин у професійному середовищі.

Таким чином, результати досліджування дозволяють стверджувати, що колектив банківської установи характеризується позитивним соціально-психологічним кліматом, високим рівнем згуртованості та помірною емоційною напруженістю. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки практичних рекомендацій щодо підтримки та вдосконалення міжособистісних відносин у професійному середовищі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ БАНКУ

3.1. Тренінгова програма формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи

На основі результатів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату серед працівників банківської установи АТ «Ощадбанк» було виявлено низку особливостей групової взаємодії. Зокрема, колектив характеризується високим рівнем товариськості та згуртованості, переважанням доброзичливої атмосфери, що свідчить про позитивний потенціал для ефективної спільної діяльності. Разом з тим, були зафіксовані проблемні моменти: схильність до залежної поведінки, уникнення конфліктних ситуацій, у деяких випадках – сприйняття атмосфери як недостатньо доброзичливої. Це вказує на потребу у цілеспрямованих заходах, спрямованих на розвиток асертивності, формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, зміцнення довіри та підвищення рівня психологічної безпеки.

З метою подолання виявлених труднощів та активізації позитивних тенденцій було розроблено тренінгову програму **«Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи»**.

Мета тренінгової програми: сприяти покращенню соціально-психологічного клімату колективу шляхом розвитку навичок асертивної комунікації, підвищення довіри, конструктивного вирішення конфліктів, формування психологічної безпеки та зміцнення командної згуртованості.

Завдання тренінгової програми:

Поглибити усвідомлення учасниками власних ролей у колективі та їхнього впливу на соціально-психологічну атмосферу.

Розвинути навички асертивного спілкування та зменшити орієнтацію на надмірну залежність.

Сприяти формуванню довіри, відкритості й емпатії у міжособистісних стосунках.

Сформувати вміння конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Забезпечити баланс між автономією та командною взаємодією.

Зміцнити згуртованість і командний дух працівників банківської установи.

Правила роботи групи: для забезпечення ефективності програми та створення атмосфери довіри учасники спільно формують правила взаємодії, серед яких основними є:

конфіденційність (усе, що обговорюється в групі, залишається в групі);

повага до думок та емоцій інших;

активна участь у вправах та дискусіях;

пунктуальність (початок і завершення занять у визначений час);

безоцінне спілкування (використання «Я-висловлювань» замість критики чи засудження);

рівність усіх учасників, незалежно від посадового статусу.

Організаційні умови: у тренінгу беруть участь 46 працівників банківської установи, які поділяються на підгрупи для виконання вправ. Загальна тривалість програми становить 21 академічну годину. Тренінг проходить у комфортному приміщенні, обладнаному для групової роботи (столи і стільці, які можна пересувати, фліпчарт, маркери, папір, стікери).

Таблиця 3.1

Загальна структура тренінгової програми (21 акад. година):

Етап / заняття	**Години**	**Зміст**
Вступ до тренінгу	1,5	Знайомство, визначення очікувань, формування правил, міні-лекція «Соціально-психологічний клімат у колективі»
Заняття 1	3	**Самопізнання та ролі в колективі**: аналіз індивідуальних ролей, визначення зон розвитку, вправа «Мій образ у команді»
Заняття 2	3	**Асертивне спілкування**: техніка «Я-повідомлення», рольові ігри, тренування асертивного діалогу
Заняття 3	3	**Емоційна атмосфера колективу**: розвиток

		довіри, емпатії, вправа «Карта вдячності», міні-лекція «Психологічна безпека»
Заняття 4	3	**Конструктивне вирішення конфліктів**: діагностика стилів, аналіз кейсів, рольові ігри «Трудовий конфлікт»
Заняття 5	3	**Баланс автономії та співпраці**: вправи на поєднання індивідуальної самостійності й командної взаємодії
Заняття 6	3	**Згуртованість і командний дух**: командні проєкти, створення цінностей і девізу колективу
Завершення тренінгу	1,5	Підсумки, повторна оцінка клімату, рефлексія, формування індивідуальних і групових планів розвитку

Тренінгова програма

«Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи»

Вступ до тренінгу (1,5 год)

Мета:

Ознайомити учасників із цілями тренінгу.

Сформувати правила роботи групи.

Створити атмосферу довіри та психологічної безпеки.

Зміст заняття:

1. Вправа «Візитна картка» (15 хв) – кожен учасник представляє себе і називає, яку «цінність» він приносить у колектив.
2. Вправа «Очікування» (20 хв) – на стікерах учасники пишуть, що хочуть отримати від тренінгу, прикріплюють на «дерево очікувань».
3. Вправа «Будуємо правила» (20 хв) – групова робота, формування спільних правил (поваги, конфіденційності, активності).
4. Міні-лекція «Що таке соціально-психологічний клімат?» (25 хв) – поняття, значення, чинники.
5. Рефлексія «Мій настрій на старті» (10 хв) – коротке обговорення.

Очікувані результати:

Встановлено контакт у групі.

Учасники розуміють мету тренінгу.

Сформовані правила взаємодії.

Заняття 1. Самопізнання та ролі в колективі (3 год)

Мета:

Усвідомити власну роль у колективі.

Визначити сильні та слабкі сторони взаємодії.

Зміст заняття:

1. Вправа «Мій образ у команді» (30 хв) – учасники малюють символічний образ своєї ролі в колективі, презентують.
2. Обговорення результатів діагностики (30 хв) – короткий аналіз (Q-сортування, згуртованість).
3. Вправа «Ролі в команді» (45 хв) – учасники отримують картки з описом ролей (лідер, аналітик, дипломат, виконавець тощо), визначають себе.
4. Вправа «Зона росту» (45 хв) – робота в парах: кожен визначає, що хоче змінити у своїй взаємодії.
5. Рефлексія «Що я відкрив про себе?» (30 хв).

Очікувані результати:

Учасники краще розуміють свої ролі у колективі.

Визначені індивідуальні зони розвитку.

Заняття 2. Асертивне спілкування (3 год)

Мета:

Розвинути вміння висловлювати власну позицію без агресії чи уникання.

Знизити залежність від групових норм і схвалення.

Зміст заняття:

1. Міні-лекція «Асертивність: баланс між пасивністю та агресією» (20 хв).
2. Вправа «Я-повідомлення» (40 хв) – практика формулювання власних думок без звинувачень.
3. Рольові ігри «Скажи НІ» (45 хв) – учасники відпрацьовують відмову в різних робочих ситуаціях.

4. Вправа «Асертивний діалог» (45 хв) – робота в трійках: один висловлює, другий реагує, третій спостерігає.

5. Рефлексія «Що для мене означає бути впевненим?» (30 хв).

Очікувані результати:

Учасники оволоділи техніками асертивного спілкування.

Зменшено ризик замовчування проблем.

Заняття 3. Емоційна атмосфера колективу (3 год)

Мета:

Зміцнити довіру та емоційну відкритість.

Сформувати відчуття психологічної безпеки.

Зміст заняття:

1. Вправа «Падіння довіри» (30 хв).

2. Вправа «Емоційний калейдоскоп» (45 хв) – учасники виражають емоції мімікою, інші відгадують.

3. Міні-лекція «Психологічна безпека в колективі» (20 хв).

4. Вправа «Карта вдячності» (45 хв) – кожен пише компліменти та слова вдячності колегам.

5. Рефлексія «Що створює теплу атмосферу?» (30 хв).

Очікувані результати:

Підвищення рівня довіри.

Зміцнення емоційного зв’язку в колективі.

Заняття 4. Конструктивне вирішення конфліктів (3 год)

Мета:

Навчитися конструктивно поводитися у конфліктах.

Знизити схильність до уникання «боротьби».

Зміст заняття:

1. Міні-лекція «Конфлікт як ресурс» (20 хв).

2. Вправа «Мої стилі конфліктів» (30 хв) – учасники діагностують власний стиль.

3. Вправа «Конфлікт без війни» (45 хв) – аналіз кейсів, пошук рішень.

4. Рольова гра «Трудовий конфлікт» (60 хв) – моделювання ситуацій з пошуком win-win.

5. Рефлексія «Що беру для себе?» (25 хв).

Очікувані результати:

Зниження уникнення конфліктів.

Сформовані навички конструктивної поведінки.

Заняття 5. Баланс автономії та співпраці (3 год)

Мета:

Зменшити надмірну залежність у взаємодії.

Навчитися поєднувати самостійність і командність.

Зміст заняття:

1. Вправа «Автономність чи залежність?» (30 хв) – тест-гра з позиціонуванням себе.

2. Міні-лекція «Баланс ролей у колективі» (20 хв).

3. Вправа «Командний пазл» (60 хв) – група складає спільне завдання, але кожен має лише частину інформації.

4. Вправа «Я можу сам – я можу з командою» (45 хв) – індивідуальні й командні завдання з порівнянням ефективності.

5. Рефлексія «Мій баланс співпраці» (25 хв).

Очікувані результати:

Посилена самостійність у поєднанні з командністю.

Зменшено залежну поведінку.

Заняття 6. Згуртованість і командний дух (3 год)

Мета:

Зміцнити командну єдність.

Створити колективний символ та бачення.

Зміст заняття:

1. Вправа «Метафора нашої команди» (30 хв).

2. Вправа «Будівництво спільного проєкту» (60 хв) – виконання спільного завдання з обмеженими ресурсами.

3. Вправа «Наші цінності» (45 хв) – групове формування списку ключових цінностей колективу.

4. Створення спільного девізу чи символу банківського відділення (30 хв).

5. Рефлексія «Що нас об’єднує?» (15 хв).

Очікувані результати:

Підвищення згуртованості.

Створення командного символу.

Завершення тренінгу (1,5 год)

Мета:

Підсумувати результати.

Сформувати план подальшого розвитку клімату.

Зміст заняття:

1. Повторне міні-опитування (20 хв) – оцінка атмосфери після тренінгу.

2. Вправа «Коло змін» (30 хв) – учасники діляться особистими відкриттями.

3. Вправа «План розвитку» (30 хв) – індивідуальне формування кроків покращення клімату.

4. Заключне коло «Що беру з собою?» (10 хв).

Очікувані результати:

Учасники усвідомлюють зміни.

Сформовано індивідуальні та групові плани дій.

3.2 Аналіз результатів формуючого експерименту

Формуючий експеримент був проведений з метою перевірки ефективності розробленої тренінгової програми, спрямованої на покращення соціально-психологічного клімату у колективі працівників банківської установи. Для оцінки результатів було використано комплекс психодіагностичних методик: Q-сортування В. Стефансона, методику оцінки групової згуртованості Сішора та методику оцінювання психологічної атмосфери за А. Фідпер. Отримані показники дозволяють простежити

динаміку змін у поведінкових орієнтаціях, груповій інтегрованості та загальному емоційному фоні колективу після впровадження тренінгової програми.

Аналіз результатів формуючого експерименту за методикою Q-сортування В. Стефансона показав суттєві позитивні зміни в експериментальній групі після впровадження тренінгової програми, спрямованої на покращення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи. Порівняння середніх показників між експериментальною та контрольною групами виявило виразну різницю у динаміці поведінкових орієнтацій.

Таблиця 3.2

Аналіз Q-сортування

Шкала	Експериментальна група %	Контрольна група %
Залежність	71%	78%
Незалежність	78%	60%
Уникнення боротьби	51%	62%
Прийняття боротьби	65%	52%
Нетовариськість	43%	60%
Товариськість	88%	71%

Рівень залежності у контрольній групі залишився на досить високому рівні 78% , тоді як в експериментальній групі цей показник знизився до 71%. Це свідчить про зменшення орієнтації на зовнішнє схвалення та групові норми, а також про формування більшої автономності у професійній діяльності. Паралельно з цим відбулося зростання показника незалежності: у контрольній групі він становив 60%, тоді як в експериментальній зріс до 78%, що вказує на підвищення рівня самостійності, відповідальності та здатності до прийняття власних рішень у межах колективу. Важливим результатом є зростання рівня товариськості, який у контрольній групі склав 71%, тоді як у експериментальній досяг 88%. Це свідчить про посилення комунікативної активності, відкритості, прагнення до емоційних контактів і взаємної

підтримки, що є ключовими чинниками сприятливого клімату. Водночас рівень нетовариськості у контрольній групі залишався досить високим 60%, тоді як у експериментальній групі він знизився до 43%, що підтверджує зменшення тенденції до замкненості, уникнення спілкування та соціальної ізоляції. Показник прийняття «боротьби» у контрольній групі був низьким 52%, тоді як в експериментальній зріс до 65%, що вказує на формування більшої готовності відстоювати власну позицію, брати активну участь у розв'язанні суперечливих ситуацій та конструктивно долати труднощі. Нарешті, рівень уникнення «боротьби» у контрольній групі склав 62%, а в експериментальній він знизився до 51%, що свідчить про зменшення схильності уникати конфліктів, замовчувати проблеми та залишатися осторонь у складних ситуаціях.

Отримані результати комплексно підтверджують ефективність формуючого впливу: працівники банківської установи після участі у тренінговій програмі стали більш упевненими, відкритими, комунікабельними й асертивними у спілкуванні. Водночас знизилася їхня залежність від зовнішнього схвалення та схильність уникати труднощів у взаємодії. Усе це вказує на зміцнення позитивних тенденцій у розвитку колективу, підвищення рівня його зрілості та створення сприятливих умов для подальшого формування стабільного соціально-психологічного клімату.

Аналіз результатів формуючого експерименту за методикою визначення індексу групової згуртованості (Сішор) показав, що в експериментальній групі після проведення тренінгової програми спостерігається суттєве зростання рівня інтегрованості колективу.

Середній показник у контрольній групі склав 97,5%, що відповідає рівню «вище середнього». Це означає, що колектив у цілому є стабільним, орієнтованим на спільну діяльність та інтегрований на достатньому рівні, проте зберігається ймовірність окремих розбіжностей чи незначних бар'єрів у взаємодії між його членами. Подібний рівень згуртованості дозволяє

підтримувати продуктивність і позитивні відносини, однак не виключає можливість появи внутрішньої напруженості.

В експериментальній групі середнє значення зросло до 2,5%, що належить до рівня «високої згуртованості». Це свідчить про значне зміцнення інтеграції колективу: працівники стали більш чітко ідентифікувати себе з групою, відзначають вищу мотивацію до спільної діяльності та активніше долучаються до групових процесів. Позитивна динаміка вказує на зростання довіри, взаєморозуміння та підтримки між колегами, що знижує ризик конфліктів і підвищує психологічний комфорт у професійному середовищі. Такі зміни підтверджують, що тренінгова програма справила позитивний вплив, створивши умови для поглиблення взаємозв'язків, підвищення командної єдності та ефективності роботи колективу.

Таким чином, порівняльний аналіз показників контрольної та експериментальної груп дозволяє зробити висновок, що у працівників, які брали участь у тренінгу, відбулося якісне зростання рівня групової згуртованості: від стабільної взаємодії з окремими бар'єрами — до високої інтеграції, що ґрунтується на взаємоповазі, підтримці та колективній відповідальності за результат. Це свідчить про ефективність застосованих психологічних заходів і формування більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи.

У результаті проведеного формуючого експерименту було оцінено психологічну атмосферу в колективі за методикою А. Фідлера, яка дозволяє визначити рівень доброзичливості, співпраці та задоволеності взаємовідносинами серед працівників.

Контрольна група показала середній результат 88,89%, що відповідає середньому рівню психологічної атмосфери, коли в колективі періодично виникають конфлікти, непорозуміння або недомовленості, проте загальний клімат залишається прийнятним і не потребує термінового втручання. Після проведення спеціального тренінгового втручання експериментальна група продемонструвала суттєве покращення показників, середній результат склав

55,56%, що відповідає доброзичливій атмосфері. Це свідчить про формування сприятливого психологічного клімату, зниження рівня напруженості та конфліктності, підвищення взаємної поваги, довіри та задоволеності від спільної діяльності. Порівняння результатів експериментальної та контрольної групи підтверджує ефективність проведеного втручання та його позитивний вплив на розвиток дружніх і підтримуючих взаємин у колективі, що є важливим фактором підвищення мотивації, продуктивності та психологічного комфорту працівників.

Формуючий експеримент підтвердив ефективність розробленої тренінгової програми, спрямованої на покращення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи. За результатами застосування комплексного пакета психодіагностичних методик було виявлено позитивну динаміку у поведінкових орієнтаціях, рівні групової згуртованості та психологічній атмосфері. У експериментальній групі спостерігалося зниження залежності від зовнішнього схвалення та уникнення конфліктів, підвищення автономності, товариськості, готовності до конструктивної взаємодії та прийняття активної позиції в колективі. Показник інтегрованості групи зріс до рівня високої згуртованості, а середній рівень психологічної атмосфери досяг доброзичливої атмосфери, що свідчить про зміцнення довіри, взаєморозуміння та підтримки між працівниками. Усе це підтверджує, що тренінгова програма сприяла формуванню більш сприятливих умов для професійної взаємодії, підвищення мотивації, ефективності роботи та психологічного комфорту колективу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було обґрунтовано й реалізовано комплекс практичних заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи. Центральним елементом удосконалення взаємодії працівників стала розробка та впровадження авторської тренінгової програми, орієнтованої на розвиток

згуртованості, покращення комунікації, формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, підвищення рівня довіри та психологічної безпеки у групі. Запропонована програма поєднувала елементи самопізнання, командної взаємодії, рефлексивних технік та психоосвітніх компонентів, що забезпечило її комплексний вплив на міжособистісні стосунки співробітників.

Аналіз результатів формуючого експерименту засвідчив, що проведені заходи мали статистично значущі позитивні наслідки для розвитку соціально-психологічного клімату. За методикою В. Стефансона було зафіксовано помітні зміни у поведінкових орієнтаціях працівників: посилення тенденцій до незалежності, асертивності та відповідальної взаємодії, зменшення схильності до уникання «боротьби», а також зростання рівня товариськості. Це свідчить про активізацію внутрішніх ресурсів колективу та перехід від пасивно-залежних моделей поведінки до більш конструктивних форм співпраці.

Значні покращення простежено й за методикою оцінки групової згуртованості Сішора. Після тренінгового впливу учасники продемонстрували вищий рівень інтегрованості групи, посилення внутрішньої підтримки, зростання емоційної єдності та готовності до спільного вирішення професійних завдань. Це свідчить про те, що впроваджена програма сприяла зміцненню соціально-психологічних зв’язків між працівниками, а отже – підвищенню здатності колективу ефективно функціонувати в умовах професійного навантаження.

Особливо показовими є результати, отримані за методикою А. Фідлера. У контрольній групі середній показник становив 88,89%, що відповідає середньому рівню психологічної атмосфери й вказує на існування періодичних напружень і локальних конфліктів. Натомість в експериментальній групі після проходження тренінгу середній бал знизився до 55,56%, що відповідає доброзичливій, гармонійній атмосфері взаємодії. Це означає, що тренінг сприяв зниженню рівня емоційної напруженості, проявів

конфліктності та взаємного нерозуміння, а натомість – посиленню довіри, підтримки й позитивного емоційного фону колективу.

Порівняльний аналіз контрольної та експериментальної груп підтверджує ефективність розроблених тренінгових технологій. У працівників, які брали участь у програмі, відбулося якісне зростання рівня групової згуртованості: від помірно стабільної взаємодії з окремими бар'єрами - до високого ступеня інтеграції, що ґрунтується на взаємоповазі, відкритій комунікації, емоційній підтримці та колективній відповідальності за результати діяльності. Зміни, отримані за всіма трьома використаними методиками, підтверджують цілісність ефекту тренінгового впливу й демонструють, що робота була сфокусована на ключових параметрах, які визначають якість соціально-психологічного клімату.

Таким чином, результати третього розділу дають підстави стверджувати, що впроваджена тренінгова програма є дієвим інструментом оптимізації психологічної атмосфери в банківському колективі. Вона дозволяє не лише знижувати рівень конфліктності та напруженості, а й формувати стабільні позитивні тенденції у міжособистісних стосунках, сприяє підвищенню згуртованості, зміцненню командного духу та підвищенню загальної ефективності професійної діяльності працівників. Отримані результати можуть бути використані для подальшого удосконалення системи внутрішньо корпоративної взаємодії, впровадження програм підтримки персоналу, підвищення якості надання банківських послуг та розвитку організаційної культури установи.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично узагальнено та емпірично досліджено проблему соціально-психологічного клімату в колективі банківської установи, визначено чинники його формування та окреслено шляхи оптимізації внутрішньо групової взаємодії. Робота містить ґрунтовний аналіз сутності соціально-психологічного клімату, його структурних компонентів, ролі керівництва та міжособистісних відносин у формуванні емоційного фону колективу, а також дослідження специфіки функціонування банківських установ як середовища підвищеної емоційної напруженості та відповідальності.

1. Узагальнення наукових джерел дозволило встановити, що соціально-психологічний клімат є інтегральною груповою характеристикою, яка відображає якість професійної взаємодії, рівень довіри, згуртованості, психологічної безпеки та задоволеності працею в колективі. Клімат формується під впливом комплексу соціально-психологічних чинників: стилю керівництва, особливостей організаційної культури, характеру міжособистісних відносин, комунікативних норм, мотиваційних орієнтацій працівників і рівня їхньої психологічної сумісності. Важливою особливістю клімату є його здатність впливати як на ефективність трудової діяльності, так і на психологічний стан працівників, визначаючи їхню працездатність, активність та емоційну стабільність.

2. Теоретичний аналіз засвідчив, що банківська сфера є специфічним професійним середовищем, у якому соціально-психологічний клімат відіграє стратегічно важливу роль. Висока відповідальність за фінансові операції, велике емоційне навантаження, необхідність постійної взаємодії з клієнтами, робота в умовах дефіциту часу та регламентованість процесів формують середовище, у якому якість внутрішньо корпоративної атмосфери прямо впливає на продуктивність працівників та якість банківських послуг. Сприятливий клімат забезпечує психологічну підтримку, знижує рівень

стресу, підвищує мотивацію та створює умови для стабільного функціонування колективу.

3. Емпіричне дослідження було проведено сере 50 співробітників одного відділення АТ «Ощадбанк». Аналіз отриманих показників дозволив виявити особливості соціальної взаємодії, рівень узгодженості цінностей, характер емоційних зв'язків та домінувальні поведінкові тенденції працівників. Встановлено, що соціально-психологічний клімат у досліджуваному колективі має переважно сприятливі характеристики, однак окремі показники вказують на наявність латентної напруженості у сфері міжособистісних відносин та потребу в оптимізації стилю керівництва. Працівники загалом демонструють задоволеність взаємодією з колегами та емоційною атмосферою, проте окремі компоненти – зокрема, рівень відкритості комунікації та взаємної підтримки потребують посилення.

Аналіз групової згуртованості колективу є середнім. Працівники орієнтовані на співпрацю, однак їхня взаємодія має ситуативний характер і значною мірою залежить від зовнішніх умов та управлінських рішень. Водночас виявлено низку факторів, що знижують загальну згуртованість: нерівномірний розподіл навантажень, емоційне виснаження окремих членів колективу, відсутність систематичної командної взаємодії та недостатній рівень емоційної підтримки з боку керівництва.

У колективі представлені різні міжособистісні орієнтації, а саме схильність частини працівників до уникнення «боротьби», домінування емоційно-комунікативних реакцій, високий рівень соціальної залежності або, навпаки, прагнення до автономії. Такий розподіл соціально-психологічних установок потребує узгодження спільних норм взаємодії та формування більшого рівня довіри й партнерських зв'язків між членами колективу.

На основі узагальнення результатів емпіричного дослідження було визначено ключові проблемні зони, що впливають на стан соціально-психологічного клімату: обмежена відкрита комунікація, недостатня поінформованість працівників щодо управлінських рішень, нерівномірність

емоційного навантаження, недостатня реалізація командного підходу, ситуативні прояви конфліктності та певний рівень емоційного виснаження. Усе це вказує на потребу в системних заходах, спрямованих на покращення психологічної атмосфери та підвищення ефективності взаємодії.

На основі результатів дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію соціально-психологічного клімату: удосконалення стилю керівництва в напрямі демократичності та відкритості; розвиток командної взаємодії; запровадження тренінгів емоційної компетентності; формування культури підтримки й довіри; рівномірний розподіл навантаження; створення системи профілактики професійного вигорання; підвищення психологічної грамотності персоналу. Реалізація цих заходів здатна значно покращити психологічний стан працівників і підвищити ефективність діяльності банківської установи.

Отже, результати теоретичного й емпіричного аналізу дозволяють стверджувати, що соціально-психологічний клімат є ключовим чинником ефективного функціонування банківської установи. Позитивний клімат підвищує продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, знижує конфліктність і рівень професійного вигорання, сприяє стабільності колективу та зростанню довіри до організації. Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації наукових підходів до проблеми соціально-психологічного клімату та уточненні його структурно-функціональних характеристик у специфічних умовах банківської діяльності. Практичне значення полягає в можливості застосування отриманих результатів для оптимізації управління персоналом, розвитку корпоративної культури та запровадження ефективних психологічних технологій підвищення якості взаємодії у колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. С. 56–60.

2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Березова Н. Як покращити соціологічний клімат в колективі. URL: https://prohr.rabota.ua.

4. Бєляєва Н.С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 144-153.

5. Боковива Ю.В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади / Ю.В. Боковива, В.А. Грабовський URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2011-2/doc/3/01.pdf

6. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. №2.

7. Бровар О. В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2013. № 1. С. 281–289.

8. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень.* 2013 № 5. С. 36-70.

9. Гончар М.Ф. Формування та використання систем стресменеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257-262.

10. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

11. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування. пер. з англ. В. Хомика. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 288 с.

12. Донцов А.І., Перелигіна Є.Б., Караваєва Л.П. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. *Національний психологічний журнал*. 2014. № 2(14). С. 5–12.

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с

14. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами : [навч. посіб.] / Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібицький, Т.В. Сівашенко, О.І. Туз. Київ: Кондор, 2010. 172 с.

15. Жигайло Н. І. Роль керівника уформуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf

16. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с

17. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Київ, Львів :Сполом, 2011. 216 с.

18. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1997. 180 с.

19. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.

20. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 272 с.

21. Кузнєцов М. А. Психологія і педагогіка. *Вісник Харківського нац. університету ім. Г. С. Сковороди «Психологія»* Х.: 2013. 18 с.

22. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений. 2017.* № 4 (44). С. 98-103.

23. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103.

24. Лук'янихіна О. А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації URL: http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2008/1(111)/4_Lukian.pdf

25. Лозинський О.М. Економічна психологія : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка», Громад. орг. «Львів. аналіт. Дім». – Вид. 2-е, допов. – Львів : Сполом, 2018. 204 с.

26. Маковоз Е.У., Сторожилова У.Л. Необхідність тімбілдингу на всіх стадіях колективного. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 124–125.

27. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.

28. Мешко О. І. Формування готовності шкільних психологів до створення психологічного клімату в педагогічному колективі : автореф. дис. … канд. психол. наук: спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». УДПУ ім. М.П. Драгоманова. Київ, 1995. 24 с.

29. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.

30. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. Управління розвитком. 2009. № 16. С. 86–88.

31. Мірошниченко А.М. Управління людськими ресурсами організації. URL: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068*page.htm.

32. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. *Рідна школа*. 2004. №4. С.52-53.

33. Назарова Г. В., Романов А. Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №14. С. 79-84.

34. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012. № 1(17). С. 68.

35. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. В. Оліховська, Л. І. Лелик, В. Я. Оліховський; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. Персоналом», Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Ліга-Прес, 2018. 370 с.

36. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2014. 330 с.

37. Пєтухова І.О., Никитенко М.В., Теоретичні підходи до вивчення феномену соціально-психологічного клімату в колективі. *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.

38. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.

39. Семиченко В.А. Психологія педагогічної діяльності : навч. пос. Київ : Вища школа, 2004. 335 с.

40. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154

41. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладо-будівних підприємств : монографія / О.В. Мороз та інші. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с

42. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації URL: http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyuvannyapk/556- soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzaczmetodichna-rozrobka

43. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1. С. 107-113.

44. Холодницька А. В., Геращенко С.В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів / Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу : зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів. Харків : Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2014. С. 102–104.

45. Хомюк Н. Л., Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Гаряга Л. О. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №37(1). С. 22-27.

46. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). http://rinek.onu.edu.ua/ /article/download/123720/118326

47. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf

48. Climate Survey – дослідження ставлення персоналу до компанії. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=209

49. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees?. Harvard Business Review. 1968. Vol. 46(1). Pp. 53–62.

50. Lewin, K. Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. 243 p.

51. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited, Group & Organization Studies. Vol. 2(4). Pp. 419–427.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика діагностики основних тенденцій поведінки в реальній групі та уявлень про себе (методика «Q-сортування» В. Стефансона)

Методика «Q-сортування» (Q-sort Technique) спрямована на вивчення уявлень особистості про себе, а також на оцінку провідних тенденцій її поведінки в умовах реальної групової взаємодії.

Дана методика дає змогу визначити шість основних тенденцій поведінки людини в групі: залежність, незалежність, комунікабельність, некомунікабельність (відлюдкуватість), прийняття боротьби та уникання боротьби. Методика може застосовуватися психологами з метою вивчення індивідуально-психологічних особливостей членів групи, оцінки психологічної сумісності, а також у процесі формування та оптимізації команд.

Інструкція для досліджуваного

«Вашій увазі пропонується перелік із 60 тверджень, що стосуються поведінки людини в групі. Прочитайте послідовно кожне з них. Якщо Ви згодні з твердженням, у реєстраційному бланку праворуч від відповідного номера поставте знак «+». Якщо Ви не згодні з твердженням – поставте позначку «-»

Текст опитувальника

1. Я критично налаштований щодо своїх колег.
2. Конфлікт у групі спричиняє у мене тривогу.
3. Я схильний дослухатись до настанов лідера групи.
4. Я не схильний встановлювати надто близькі взаємини з членами групи.
5. Мені приємно, коли у групі панують дружні взаємини.
6. Я схильний суперечити лідеру групи.
7. Я відчуваю симпатію лише до одного-двох членів групи.

8. Я уникаю зібрань та зустрічей у групі.
9. Мені приємна похвала лідера групи.
10. Я є незалежним у судженнях та поведінці у групі.
11. У суперечці я готовий пристати на певний бік.
12. Я умію організовувати колег.
13. Я радію спілкуванню лише з одним-двома колегами.
14. За появи ворожості до мене з боку членів групи зовні я виглядаю спокійним.
15. Я схильний поділяти настрій групи.
16. Я не надаю значення особистим якостям колег.
17. Я можу відволікати групу від її цілей.
18. Я відчуваю задоволення, протиставляючи себе лідерові.
19. Я хотів би спілкуватися більше з деякими членами групи.
20. У суперечці волію зберігати нейтралітет.
21. Мені подобається, коли лідер є активним та уміло керує.
22. Волію без емоцій обговорювати розбіжності в думках.
23. Я недостатньо стриманий у виявленні емоцій.
24. Прагну об’єднати довкола себе однодумців.
25. Я незадоволений надто формалізованими взаєминами у групі.
26. Коли мене звинувачують або критикують, я гублюся та мовчу.
27. Волію погоджуватися з основними рішеннями групи.
28. До групи в цілому я прив’язаний більше, ніж до окремих колег.
29. Я схильний затягувати та загострювати суперечки.
30. Прагну бути у центрі уваги.
31. Я волів би працювати у меншій групі.
32. Я схильний до компромісів.
33. Відчуваю тривогу, коли лідер чинить всупереч моїм очікуванням.
34. Вразливий до зауважень друзів.
35. Можу бути улесливим і підступним.
36. За необхідності готовий взяти на себе керівництво групою.
37. У групі я є відвертим.

38. Я дуже турбуюся, коли під час обговорення проблеми у групі виникають суперечки.
39. Волію, щоб за планування роботи лідер брав відповідальність на себе.
40. Я не схильний відповідати на пропозицію дружби.
41. Я можу сердитися на колег.
42. Я намагаюся налаштувати інших проти лідера.
43. Я легко контактую поза групою.
44. Волію уникнути втягнення у суперечку.
45. Легко погоджуюся з пропозиціями членів групи.
46. Чиню опір розшаруванню групи на угруповання.
47. Коли я роздратований, то стаю іронічним та гострим на язик.
48. Я відчуваю неприязнь до тих, хто намагається виділитись у групі.
49. Волію працювати у меншій, але більш згуртованій групі.
50. Намагаюся не виявляти своїх справжніх почуттів.
51. За наявності у групі розбіжностей, пристаю на бік лідера.
52. Я досить ініціативний у встановленні контактів.
53. Уникаю критикувати друзів.
54. За роз’ясненнями волію частіше звертатися до лідера, а не до інших.
55. Мені не подобається, що взаємини у групі надто фамільярні.
56. Мені подобається розбурхувати суперечки.
57. Прагну утримувати свій високий статус у групі.
58. Схильний втручатись у розмови колег.
59. Я схильний до того, щоб дратувати колег.
60. Схильний виявляти незадоволеність лідером.

Ключ та шкали

1. **Залежність**: 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
2. **Незалежність**: 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60
3. **Комунікабельність**: 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52
4. **Некомунікабельність**: 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 47, 55, 58
5. **Прийняття боротьби**: 1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 46, 56, 59

6. **Уникання боротьби**: 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53

Обробка та інтерпретація результатів

Відповідно до ключа, кожній відповіді «так» за шкалами **1, 3, 5** присвоюється **1 бал**. За шкалами **2, 4, 6** 1 бал нараховується за відповідь «ні».

Після цього підраховується сумарний показник за кожною шкалою.

Тенденція до **залежності** проявляється у схильності приймати групові норми, стандарти та цінності.

Тенденція до **комунікабельності** свідчить про прагнення встановлювати та підтримувати емоційні взаємини як у групі, так і поза нею.

Тенденція до **прийняття боротьби** відображає прагнення до підвищення статусу та активного самоствердження в групі.

ДОДАТОК Б

Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора

Призначення та інструкція

Групова згуртованість є одним із найважливіших параметрів, що відображає ступінь інтеграції групи та її єдність як цілісного соціального утворення. Визначити рівень групової згуртованості можна не лише шляхом розрахунку соціометричних індексів, а й за допомогою спеціалізованих опитувальних методик.

Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора складається з п’яти запитань, кожне з яких має декілька варіантів відповідей. Кожна відповідь кодується у балах відповідно до значень, наведених у дужках. Максимальна сума балів становить **19**, мінімальна — **–5.**

Під час опитування респондент обирає один варіант відповіді та фіксує відповідну кількість балів.

Опитувальник

І. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?

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

ІІ. Чи перейшли б ви в іншу групу, якби трапилася така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів(ла) би перейти (1).
2. Швидше перейшов(ла) би, ніж залишив(ла)ся (2).
3. Не бачу жодної різниці (3).
4. Швидше залишив(ла)ся б у своїй групі (4).
5. Дуже хотів(ла) би залишитися у своїй групі (5).

6. Не знаю, важко відповісти (1).

ІІІ. Які стосунки між членами вашої групи?

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

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

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

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

1. Краще, ніж у більшості колективів (3).
2. Приблизно таке саме, як у більшості колективів (2).
3. Гірше, ніж у більшості колективів (1).
4. Не знаю, важко відповісти (1).

Інтерпретація результатів

Рівень групової згуртованості визначається за сумарною кількістю набраних балів:

- **15,1 бали і більше** – високий рівень групової згуртованості;
- **11,6–15 балів** – рівень вище середнього;
- **7–11,5 бали** – середній рівень;
- **4–6,9 бали** – рівень нижче середнього;
- **4 бали і менше** – низький рівень групової згуртованості.

ДОДАТОК В

Оцінювання психологічної атмосфери в колективі

за методикою А. Фідлера

Інструкція

Заповніть бланк, що містить пари слів, протилежних за змістом, за допомогою яких можна охарактеризувати психологічну атмосферу у вашому колективі. У кожному рядку поставте знак «+» ближче до того слова, яке, на вашу думку, найбільш точно відображає клімат у колективі.

Бланк методики

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Дружелюбність							Ворожість
Згода							Незгода
Задоволеність							Незадоволеність
Продуктивність							Непродуктивність
Теплота							Холодність
Співпраця							Неузгодженість
Взаємопідтримка							Недоброзичливість
Захопленість							Байдужість
Цікавість							Нудьга
Успішність							Безуспішність

Оцінювання кожного пункту здійснюється зліва направо за шкалою від **1 до 8 балів**.

Алгоритм підрахунку результатів

1. Підрахуйте середнє арифметичне значення за кожним пунктом шкали на основі індивідуальних профілів респондентів.

2. Побудуйте середній профіль групи: підсумуйте середні значення за всіма 10 пунктами та поділіть отриману суму на 10.
3. Остаточний показник занесіть до графіка **«Динаміка психологічної атмосфери в підрозділі»**. Отримане значення є інтегральним показником психологічної атмосфери в колективі.

Аналіз та інтерпретація результатів

39 балів і менше – свідчать про доброзичливу, сприятливу психологічну атмосферу в колективі;

40–59 балів – середній рівень, що вказує на наявність незначних дестабілізуючих чинників;

60–80 балів – характеризують несприятливу, напружену та недоброзичливу психологічну атмосферу в колективі.