

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

ЧЕРКАС ХРИСТИНА ВОЛОДИМИРІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 37:36+159.9
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ

(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

Озьмінська І. Д., к. філос. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Лопушинський І.П., д. держ. упр., професор

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2023

АНОТАЦІЯ

Черкас Х. В. Психологічний клімат в службовому колективі. – Рукопис

Кваліфікаційна (магістерська) робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У дослідженні проведено аналіз психологічного клімату в колективі, розглянуто закони, якими регламентується психологічний клімат колективу. Визначені фактори, які позитивно впливають на ефективність роботи колективу. Працівники, які працюють в позитивному психологічному кліматі, більш мотивовані, задоволені роботою та ефективніше її виконують.

Виконання цих рекомендацій сприятиме подальшому покращенню психологічного клімату в колективі та ефективній роботі організації.

Матеріали роботи можуть бути корисними у практичній діяльності державних службовців, зокрема для сприяння позитивного психологічного клімату в колективі, а також розробка пропозицій щодо сприятливого психологічного клімату.

Ключові слова: психологічний клімат, службовий колектив, ефективність роботи, дослідження, рекомендації.

ANNOTATION

Cherkas H. V. Psychological Climate in the Workplace. – Manuscript.
Qualification (Master's) thesis in 281 "Public Management and Administration" specialty. – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

In the study, an analysis of the psychological climate in the workplace was conducted, and the laws governing the psychological climate of the workplace were considered.

The materials of the work can be useful in the practical activities of civil servants, in particular to promote a positive psychological climate in the workplace, as well as to develop proposals for a favorable psychological climate.

The factors that have a positive impact on the effectiveness of the workplace were identified.

Employees who work in a positive psychological climate are more motivated, satisfied with their work, and perform it more effectively.

Implementing these recommendations will contribute to the further improvement of the psychological climate in the workplace and the effective work of the organization.

Keywords: psychological climate, workplace, effectiveness, public servants

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ	9
1.1 Поняття та складові психологічного клімату.....	9
1.2 Теорії формування психологічного клімату в організаціях	199
1.3 Фактори впливу на формування психологічного клімату в службовому колективі.....	29
РОЗДІЛ 2	
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ	34
2.1 Методи дослідження психологічного клімату в службовому колективі	34
2.2 Аналіз результатів дослідження психологічного клімату в службовому колективі (на прикладі Коршівської територіальної громади)	38
РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ	48
3.1 Закордонний досвід формування сприятливого психологічного клімату.....	48
3.2 Рекомендації для керівництва організації щодо покращення комунікації та взаємодії в службовому колективі	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Численні дослідження в сферах психології, соціології, управлінської діяльності, статистики та суміжних галузей присвячено вивченню різноманітних професійних аспектів – від темпераменту, здібностей, емоційного інтелекту до складу команд та шаблонів електронної пошти, з єдиною метою з'ясувати шляхи, як зробити співробітників швидшими, кращими та продуктивнішими версіями самих себе, адже можливість реалізації людського потенціалу залежить від багатьох факторів. Одним з них є психологічний клімат в колективі.

Для ефективного планування діяльності та результативності виконання завдань життєво необхідно, щоб всі ті, хто задіяні в процесі, працювали як злагоджений, добре налаштований механізм. Для цього вкрай важливо, щоб в колективі панувала атмосфера взаєморозуміння, поваги та бажання взаємодії.

Відповідно до дослідження, проведеного Інститутом психології НАН України, психологічний клімат є одним із найважливіших факторів, що впливають на продуктивність праці. Працівники, які працюють у колективах з позитивним психологічним кліматом, більш мотивовані, задоволені роботою та ефективніше її виконують. Позитивний психологічний клімат у колективісприяє підвищенню продуктивності праці на 12%, про що свідчать результати дослідження Європейського фонду управління людськими ресурсами.

Окрім того, дослідники-психологи стверджують, що ефективне управління психологічним кліматом може вирішити безліч проблем, пов'язаних зі здоров'ям з мораллю персоналу, а також вплинути на загальну продуктивність та успішність організації. Таким чином, дослідження впливу психологічного клімату на ефективність роботи у службовому колективі є актуальним і має практичне значення.

Це дослідження прагне дослідити та висвітлити ключові аспекти

психологічного клімату в службовому колективі. Зокрема, ми ретельно розглянемо теоретичні основи цього поняття, оскільки розуміння теоретичних аспектів важливо для визначення та аналізу практичних результатів.

Для покращення психологічного клімату в службовому колективі менеджменту необхідно розуміти і знати, які конкретні стратегії та рекомендації можуть стати цінним інструментом для підвищення продуктивності та загального благополуччя працівників. Прагнення досягти високої продуктивності, зберегти талановитих працівників та забезпечити стабільний успіх організації завжди були та залишаються головним завданням керівництва та управління. У цьому контексті, психологічний клімат в службовому колективі виходить на перший план. Його вплив на ефективність та задоволення співробітників стає важливішим, ніж будь-коли раніше.

Це дослідження відображає необхідність та актуальність розуміння, вивчення та оптимізації психологічного клімату у службовому колективі для досягнення успіху та стійкого розвитку відповідної структури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Психологічний клімат у службовому колективі є предметом дослідження багатьох науковців. Вони зазначають, що психологічний клімат має значний вплив на ефективність роботи організації. Вагомий внесок у дослідження особливостей психологічного клімату зробили такі вчені: Г. Андрєєва, В. Авдєєв, Н. Базилійська, Г. Задорожній, М. Малік, В. Новіков, О. Поплавська, А. Свинецький, Е. Сліпсова, В. Шепель. які досліджували особливості соціально-психологічного клімату в контексті його формування. Вплив стилю керівництва на трудовий колектив розглядали такі зарубіжні дослідники як: Р. Стогдилл, К. Левін, Р. Блейк, Г. Кунц, А. Ф. Фідлер.

Окремо слід відмітити таких дослідників як Д. В. Джонсона, який присвятив науковій праці дослідженню психологічних особливостей індивідуума в соціумі, Дж. Гринберга, який розглядав проблематику впливу стресу на трудовий колектив, а також наукові розвідки А. Колот, О. Кравченко, Н. Коломінського та інших. Великий пласт досліджень теми психологічного

клімату, його впливу на працівника та особистість керівника у процесах творення сприятливого робочого середовища також знаходимо у японських та корейських наукових розвідках.

Мета магістерської роботи полягає у визначенні та обґрунтуванні науково-методичних положень психологічного клімату та його сприятливого формування в трудовому колективі.

Для досягнення зазначеної мети, нами поставлено наступні **завдання**:

- охарактеризувати сутність поняття «психологічний клімат» та визначити його складові;
- визначити фактори впливу на формування психологічного клімату в службовому колективі;
- проаналізувати поточний стан соціально-психологічного клімату колектива сільської ради Коршівської територіальної громади;
- дослідити закордонний досвід формування позитивного психологічного клімату в колективі;
- запропонувати рекомендації для керівництва організації щодо покращення комунікації та взаємодії в службовому колективі.

Об'єктом дослідження є психологічний клімат службового колективу.

Предметом дослідження є фактори формування та вплив психологічного клімату на службовий колектив.

Методи дослідження. В процесі написання роботи були використанні такі методи наукових досліджень як метод анкетування, метод опитування та метод спостереження. Водночас, для розв'язання поставлених завдань щодо виявлення психологічних особливостей оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі було використано діагностичні методики (методика «Діагностика психологічної атмосфери в організації» А. Ф. Фідлера для виявлення психологічної атмосфери в колективі та методика «Визначення індексу групової згуртованості» К. Сішора для визначення індексу групової згуртованості).

Новизна отриманих результатів полягає у тому, що запропоновано

різні методи покращення психологічного клімату в службовому колективі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами. Основні положення магістерського дослідження були представлені й обговорювалися на міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку науки та освіти»: **Черкас Х. В.**, Озьмінська І. Д. Вплив керівника на психологічний клімат колективу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку науки та освіти» (м. Дніпро, 30 грудня 2023 року). Дніпро, 2023. С.

Практичне значення одержання результатів. Одержання результатів дослідження психологічного клімату в службовому колективі сприяє покращенню ефективності роботи організації, розробки заходів щодо покращення психологічного клімату в колективі, створення умов для розвитку позитивних відносин між працівниками.

Опис структури роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів (семи підрозділів), висновків та списку використаних джерел. У роботі вміщено 2 таблиці та 2 рисунка. Список використаних джерел містить 52 найменування, у тому числі 11 іноземною мовою. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 1 додатку. Загальний обсяг роботи складає 78 сторінок, з них 70 – обсяг основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Поняття та складові психологічного клімату

Психологічний клімат у колективі залишається завжди актуальним у будь-якій організації, компанії, фірмі чи підприємстві, оскільки він справляє значний вплив на важливі показники діяльності організації. Клімат колективу відображає позитивні настрої, взаємозв'язки, що існують між членами колективу. Загалом термін «психологічний клімат» застосовують для позначення умовиводів, інтерпретації, настроїв та психологічного сприйняття, які формуються у кожного окремого члена колективу через осмислення організаційної політики та процесів, що відбуваються в робочому середовищі¹.

Один з ключових показників успішної діяльності команди – це ступінь розвиненості психологічного клімату. Цей клімат виникає в результаті взаємодії між особистостями, яка не лише визначається міжособистісним впливом, але й обумовлюється впливом навколишнього фізичного середовища: предметів, об'єктів, оформлення робочого простору та іншого.

Під психологічним кліматом в колективі часто мають на увазі і те, чи член колективу відчуває свою безпеку, яку підтримку отримує від колег та який рівень самостійності дій він має. Численні дослідження вказують на те, що сприятливий психологічний клімат позитивно впливає на службовця, його зусилля, відданість справі, мотивацію до виконання завдань, результативність діяльності, що зрештою покращує продуктивність і знаходить вираження в згуртованості колективу, задоволеності роботою, дружбі та єдності².

Анісімов О. С. визначає соціально-психологічний клімат як соціально-психологічний феномен, який відображає рівень комфортності існування у

¹ Shen Y., Li Y., Ju C., Ashraf H., Hu Z., He C., Memon S. Foundational Effects of Organizational Climate on Perceived Safety Climate: A Multiple Mediation Model. *Sustainability*. 2023. Vol.15(22). P. 2. 15 p. URL: <https://doi.org/10.3390/su152215759> (Access date 05.12.2023)

² Burnham P. The impact of psychological climate on team performance. *LinkedIn*. 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-psychological-climate-team-performance-peter-burnham> (Access date 12.11.2023)

спільній діяльності, у груповій взаємодії. «Якщо комфортність пов'язана з індивідуальною оцінкою умов існування в групі, то самі умови розглядаються як груповий «клімат», як особливий стан соціально-психологічних умов, що склалися в групі»³. За Ю. Л. Неймер, який запропонував одне з найбільш глибоких за змістом і ступенем розробленості визначення, соціально-психологічний клімат колективу – це певний внутрішній стан групи людей, що відбиває їх комплексну здатність досягати поставлених перед ними цілей⁴.

В цілому, соціально-психологічний клімат (що з грецької «*klima*» («*klimatos*»)) означає «уклін») – якісний аспект міжособистісних стосунків, який виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

Зв'язок між позитивним психосоціальним робочим середовищем та індивідуальним здоров'ям, благополуччям і результатами роботи походить від теорій психологічного клімату⁵ і клімату психосоціальної безпеки⁶. Ці теорії підкреслюють роль уявлень працівників про своє робоче середовище (тобто уявлення про політику, практику та системи організації), досвід взаємодії з оточенням, а також важливість цих уявлень та досвіду для психологічного здоров'я працівників. Спираючись на ці теорії, ми досліджуємо уявлення про психосоціальне робоче середовище, щоб також включити ширшу соціальну сферу щодо турботливих, довірливих, справедливих, шанобливих і визнаних стосунків, зокрема, у відносинах між працівниками державних органів влади.

Перша складова – це соціальний клімат, який визначається усвідомленням спільних цілей і завдань організації.

Друга складова – моральний клімат, який визначається прийнятими

³Гаркавцев С. І. Соціально-психологічний клімат у колективі курсантів як умова формування їх професійної надійності. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2014. Вип. 6 (43). С.34-38.

⁴Неймер Ю.Л. Соціально-психологічний клімат колективу підприємства. Соціологічне дослідження. 1990. Вип. 11. С. 81-86.

⁵Baltes B. Psychological Climate in the Work Setting. 2001. URL: https://www.researchgate.net/publication/285339454_Psychological_Climate_in_the_Work_Setting

⁶Dollard M.. Psychosocial Safety Climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. Issue 83(3). P. 579–599. URL: <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

моральними цінностями організації.

Третя складова – це психологічний клімат, тобто ті неофіційні стосунки, які складаються між працівниками.

Паригін Б. Д. стверджує, що соціально-психологічний клімат є «одним із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства», розглядає його в аспекті реалізації функцій зворотного зв'язку. На думку автора, значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що від нього залежить міра, яку вносить кожний індивід у діяльність, характер її спрямованості, ефективність ⁷.

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, житті людини ⁸.

Психологічний клімат в колективі має визначальне значення для успішного функціонування державних службовців, чи це робоча команда, сім'я, чи інша спільнота. Якість психологічного клімату можна визначити за загальними почуттями, емоціями та відносинами між членами групи. Позитивний психологічний клімат також проявляється через взаємну повагу, підтримку, співробітництво, відкритість до нових ідей і конструктивну критику. У такому колективі люди відчують себе комфортно, вільно виражають свої думки та емоції, що сприяє досягненню кращих результатів.

Негативний психологічний клімат, навпаки, супроводжується конфліктами, недовірою, недостатньою комунікацією та неприязню між членами групи. Причинами можуть бути невирішені конфлікти, неефективна робота керівництва або відсутність чітких правил і структури в колективі. У такому середовищі стрес та депресія можуть негативно позначитися на

⁷Паригін Б.Д. Соціально-психологічний клімат трудового колективу. Київ: Вища школа, 1981. С. 13-14.

⁸Психологія. Соціально-психологічний клімат колективу. 2012. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/>

психічному і фізичному здоров'ї.

Важливо розуміти, що психологічний клімат формується не лише на основі зовнішніх факторів, але й на основі внутрішніх переконань, цінностей і стереотипів, якими володіють членами колективу. Таким чином, для зміни психологічного клімату, часто необхідно працювати не тільки над зовнішніми умовами, але й над внутрішніми переконаннями і структурами, які впливають на формування несприятливих взаємовідносин серед державних службовців.

Для більш глибокого розуміння психологічного клімату, потрібно розглянути основні складові психологічного клімату, до яких зокрема відносять:

- взаємні стосунки – це включає в себе рівень довіри і підтримки між членами групи. У позитивному кліматі взаємні стосунки будуються на повазі та підтримці, в той час як у негативному кліматі вони можуть бути позначені конфліктами та недовірою.

- комунікацію – як ефективно колектив спілкується та обмінюється інформацією. У позитивному кліматі комунікація є відкритою, чіткою і спрямованою на розв'язання завдань. У негативному – вона може бути неправильною або взагалі відсутньою.

- лідерство. Роль лідера значною мірою впливає на психологічний клімат. Лідер, який створює атмосферу взаємопідтримки та мотивації, вважається позитивним лідером, в той час як негативний лідер може провокувати конфлікти і відчуження.

- визнання та нагороди. Працівники повинні відчувати, що їхні зусилля і досягнення визнаються та цінуються. Це може включати в себе різні форми винагороди, які спонукають до зусиль і мотивують для подальших досягнень. Слід зазначити, що за умови сприятливого психологічного клімату, визнання може бути як індивідуальним, так і колективним, і воно забезпечує зміцнення в внутрішньої мотивації та підвищує задоволеність роботою.

- спільні цілі і цінності. Колектив, де усі члени мають спільну мету, розуміють та підтримують цілі та цінності групи, має більший потенціал для

позитивного психологічного клімату. Спільне бажання досягнення конкретних результатів об'єднує людей і сприяє взаємодопомозі.

- конфліктологія та розв'язання конфліктів. Дисципліна конфліктології та методи розв'язання конфліктів набувають важливості у всіх колективах, оскільки конфлікти неминуче виникають. Ключовим аспектом стає не тільки факт їх виникнення, але і спосіб, яким вони опрацьовуються та вирішуються. Наявність позитивного психологічного клімату сприяє конструктивному врегулюванню конфліктів, тоді як наявність негативного може поглиблювати розбіжності та ініціювати нові конфліктні ситуації.

Психологічний клімат має безпосередній вплив на різні аспекти життя та діяльності колективу. Вважаємо за доцільне, зазначити декілька ключових аспектів впливу:

Продуктивність – у позитивному психологічному кліматі люди більше мотивовані працювати та досягати результатів. Зменшення конфліктів та структурна чіткість сприяють більшій продуктивності.

Задоволеність роботою – люди, які працюють в колективі з позитивним організаційним середовищем, відчують більшу задоволеність від своєї роботи та більшу відданість організації.

Збереження кадрів – умови та атмосфера в колективі значно впливають на рішення працівників щодо залишення чи залишення організації. Позитивний психологічний клімат може сприяти збереженню цінних кадрів.

Творчість та інновації – у позитивному кліматі люди більше схильні до продукування нових ідей і впровадження творчих рішень, що сприяє інноваціям та розвитку.

Фізичне та психічне здоров'я – негативний психологічний клімат може призводити до нездорової конкуренції, стресу, депресії, психологічного вигорання та інших проблем зі здоров'ям. Позитивний клімат, навпаки, підтримує фізичне і психічне благополуччя особистості, сприяє її розвитку.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується песимізмом, роздратованістю, високою напруженістю та конфліктністю

відносин у групі, нерозумінням, небажанням вкладати зусилля в спільний продукт, в розвиток колективу та організації в цілому, незадоволеність тощо. При несприятливому кліматі, член колективу почуває себе як окремо існуюча одиниця, відсторонена від інших членів, в результаті чого отримуємо незадовільні результати роботи та зниження показників якості та продуктивності праці, що часто призводить до бажанням звільнитись⁹.

Існують ознаки, за якими побічно можна судити про атмосферу в трудовому колективі. До таких ознак належать:

- рівень плинності кадрів;
- продуктивність праці;
- якість продукції;
- кількість прогулів та запізень;
- кількість претензій, скарг, що надходять від співробітників і клієнтів; виконання роботи в строк або з запізненням;
- акуратність або недбалість у поводженні з обладнанням;
- частота перерв у роботі¹⁰.

Єдиної універсальної методики визначення психологічного клімату немає, проте загальні риси виділити можна. Для визначення психологічного клімату в колективі використовують поняття «психологічна атмосфера» та «психологічний настрій».

Дані поняття близькі за змістом, але не тотожні. Під «психологічною атмосферою» розуміється нестійка, постійно змінювана і невловима сторона колективної свідомості, а психологічний клімат позначає не ситуативні зміни в переважному настрої групи, а його стійкі риси. Тим не менш, головним, що визначає психологічний клімат є емоційні стани, або настрої колективу.

Кожен керівник повинен піклуватися про створення такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв найбільш повному творчому

⁹ Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2022. № 1(59). С. 79-84. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)

¹⁰ Безшура А. Ю., Кирилюк Л. Л. Соціально-психологічний клімат як невід'ємна складова взаємовідносин в трудовому колективі. 2013. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1919/1/306.pdf>

саморозкритті кожного члена трудового колективу.

Управління соціально-психологічним кліматом – це управління працівником в трудовому колективі, його відносинами з людьми, створення для кожного члена колективу сприятливі умови на роботі та в побуті, вплив на фактори, які цей клімат формують.

До числа основних факторів, що формують сприятливий соціально-психологічний клімат можуть належати:

- поліпшення умов праці;
- вдосконалення організаційної структури підприємства та стилю управління керівника;
- постійний аналіз «вузьких місць» в соціально-психологічній сфері організації (напруженість, конфліктні ситуації);
- вдосконалення кадрової політики, що дає можливість більшості членів колективу просуватися по службі;
- зміна особистої поведінки у сфері професійних навичок та компетенції менеджерів;
- вироблення методів за зміною індивідуальної культури членів колективу; розробка іміджевої концепції організації.

Таким чином, керівник може істотно вплинути на характер міжособистісних відносин у робочому колективі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи, тобто на соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому ¹¹.

У психологічного клімату є декілька факторів, що впливають на нього, до яких відносять фактори макро- та мікросередовище.

Під макросередовищем розуміється соціальний простір, оточення, в межах якого знаходиться і здійснює свою діяльність та чи інша організація. До факторів впливу на макросередовище належать:

- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;

¹¹Безшура А. Ю., Кирилюк Л.Л. Соціально-психологічний клімат як невід’ємна складова взаємовідносин в трудовому колективі. 2013. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1919/1/306.pdf>

- суспільно-економічна формація на конкретному етапі розвитку;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- особливості територіального району функціонування організації;
- ступінь демократизації суспільства;
- рівень безробіття в регіоні;
- ймовірність банкрутства підприємства;
- рівень розвитку культури суспільства в цілому;
- суспільна свідомість ¹².

Ці і інші фактори макросередовища мають певний вплив на всі сторони життєдіяльності організації в сучасних умовах. Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат фактори мікросередовища.

Мікросередовище має важливий вплив на формування соціально-психологічного клімату. Мікросередовище організації – це щоденна діяльність людей та конкретні умови, в яких вони працюють і формують свій світогляд. Це матеріальні, духовні умови, які супроводжують роботу кожного дня. На цьому рівні вплив середовища на службовий персонал суворо визначений і пов'язаний із накопиченим досвідом. На мікрорівні можна побачити максимальний ефект від застосування нормативних актів, інших документів, спрямованих на наведення порядку в організації та державі загалом ¹³.

До факторів впливу на мікросередовище належать:

- фактори матеріального середовища, робоче місце працівника;
- особливості організації праці, ритмічність, ступінь взаємозаміни робітників;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- раціональна організація трудового процесу;
- групові явища, які виявляються на рівні первинної робочої групи

Отже, основними чинниками, які впливають на стан соціально-

¹²Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. №40. С. 292.

¹³ Денисенко М. П., Юринець З. В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного розвитку людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2021. 8 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/13.pdf

психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, стиль керівництва, особистість керівника тощо ¹⁴. Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою і симпатією один до одного.

Діагностика психологічного клімату, упровадження рекомендації щодо його покращення є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати обмеження та ускладнення у процесі здійснення діяльності колективу, припинити породження негативних емоцій, попередити виникнення у колективі перенапруги фізичних і психічних функцій. Модель проведення діагностики соціально-психологічного клімату колективу наведено на рис. 1.1.



Рис 1.1 – Діагностика соціально-психологічного клімату колективу¹⁵

Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу. Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів.

Створення сприятливого психологічного клімату передбачає подолання бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування

¹⁴Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. № 40. С. 292.

¹⁵Там само.

між людьми. Стан психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу. Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі необхідно:

- створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, заохочувати активність, ініціативу, креативність;
- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу;
- формувати традиції колективу;
- заохочувати працівників проводити разом вільний час;
- прагнути до залучення у життя колективу кожного робітника;
- примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу;
- прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні;
- створювати умови для підвищення комфортності самопочуття та збереження позитивних відносин між керівниками та робітниками
- розвивати комунікативну культуру та навички спілкування;
- проводити спеціальні тренінги для підвищення згуртованості колективу та виробітку навичок праці у команді ¹⁶.

Як бачимо, сприятливий психологічний клімат службового колективу стає тим ключовим елементом, без якого неможливе ефективне та гармонійне виконання службових обов'язків. Базуючись на почуттях, емоціях і взаємостосунках, він впливає на співпрацю та досягнення спільних цілей. Позитивний психологічний клімат, що відзначається взаємоповагою, підтримкою та відкритістю, сприяє високій ефективності та задоволеності роботою, в той час як негативний клімат може призводити до конфліктів та стресу, негативно впливаючи як на психічне, так і на фізичне здоров'я співробітників. Розуміння важливості психологічного клімату та його складових є вагомими етапами для підтримки позитивного та конструктивного робочого середовища в державних органах.

¹⁶Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. № 40. С. 295.

1.2 Теорії формування психологічного клімату в організаціях

Формування психологічного клімату – це процес створення в організації спеціальної атмосфери, яка впливає на психологічний стан та ставлення працівників до роботи, співробітників та самої організації загалом. Існують різні теорії, які намагаються пояснити, як формується психологічний клімат в організаціях.

Теорія атрибутивного процесування – ця теорія вказує на те, що психологічний клімат формується на основі того, як працівники сприймають та інтерпретують події та взаємодію в організації. Їх сприйняття своїми внутрішніми атрибутами та способами реагування на зовнішні стимули.

Теорія міжособистісних відносин вказує на те, що психологічний клімат формується на основі відносин між працівниками. Взаємодія між колегами та спільність інтересів можуть вплинути на створення позитивного чи негативного клімату.

Одним із засновників теорії міжособистісних відносин вважається Гаррі Салліван, який вважав, що особистість – це модель повторюваних міжособистісних відносин. Він стверджував, що особистість є майже повністю продуктом взаємодії з іншими людьми. Людина потребує того, щоб бути поруч з іншими людьми, – це її біологічна потреба ¹⁷.

Теорія співпраці та командної роботи. У 1965 році американський психолог Брюс Такман запропонував модель розвитку груп. За замовленням Міністерства оборони США він досліджував тисячі команд. Військові хотіли зрозуміти, як будуть себе поводити екіпажі підводних човнів в автономному плаванні. Чи раптом не захоче хтось терміново звільнитись чи пред'явити “чорну мітку” капітану?

Заснована на провідних дослідженнях, модель розвитку груп Такмана впроваджується з великим успіхом в керівництві протягом не одного покоління. Структура, представлена Такманом, визнана керівниками як важливий

¹⁷Мухіна Н. О. Основні напрями теорій міжособистісних взаємин особистості. Матер. Всеукр. наук.-практ. конфер. «Психологічний тренінг у мистецтві, культурі, освіті» (8-9 жовтня 2010 р.). Херсон, 2010. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35529>

інструмент, що допомагає вдосконалити динаміку груп та досягти спільних цілей.

Ця модель, запропонована Такманом, стала своєрідним керівним світовим стандартом у вивченні розвитку груп. Її простота та ефективність роблять її невід’ємною частиною знань керівників будь-якого рівня.

Таким чином, кожна група, керуючись моделлю Такмана, проходить етапи розвитку від формування до досягнення статусу команди, демонструючи, що успіх не є випадковістю, а результатом систематичного підходу до керівництва та розвитку колективу. Отже, кожна група людей повинна пройти шлях з 5 стадій, щоб стати командою і досягти успіху:

Перша стадія – формування. Команда щойно познайомилась і всі надмірно ввічливі та приємні. На початку більшість із задоволенням починає щось нове та знайомиться з іншими членами команди.

Друга стадія – конфліктування. Тут всі повертаються до реальності. Початкові почуття захоплення та потреби бути ввічливими, швидше за все, зникли і люди починають конфліктувати між собою. Завдання менеджера якомога швидше вирішити всі суперечки і перевести команду на наступний етап.

Третя стадія – нормування. На цьому етапі люди починають помічати і цінувати сильні сторони своїх колег. Усі починають працювати як згуртований підрозділ і все стає добре.

Четверта стадія – виконання. Не всім командам вдається вийти на цей стан, бо в стані норми людям комфортно і вони не хочуть прикладати додаткових зусиль. На цьому етапі всі члени команди впевнені в тому що роблять, вмотивовані та достатньо знайомі з проектом та командою і можуть працювати без нагляду. Усі знають кінцеву мету та впевнено рухаються до неї).

П’ята стадія – завершення. Як тільки проект закінчується, команда розпускається. Ця фаза іноді називається жалобою, тому що всі зблизилися і починають відчувати втрату¹⁸.

¹⁸Модель розвитку груп Такмана. Learn Life Long. 2017. URL: <https://learnlifelong.net/model-rozvytku-grup-takmana/>

Теорія задоволеності роботою – ця теорія підкреслює важливість впливу рівня задоволеності працівників на психологічний клімат. Задоволені працівники світові сприймати організацію більш позитивно та сприяти створенню гармонійного робочого середовища.

Теорія мотивації Херцберга. Цей підхід базується на даних досліджень щодо з'ясування того, що люди думають про свою роботу – що робить їх щасливими або нещасливими, задоволеними або ні.

Було встановлено, що фактори, які викликають задоволення від роботи, більш різноманітні, ніж ті, що викликають незадоволення. З точки зору Херцберга, протилежністю задоволеності від роботи є задоволеність «нероботою», а протилежністю незадоволеності роботою – незадоволеність «нероботою». Фактори, що впливають на усунення незадоволеності, Херцберг назвав гігієнічними, а фактори, що впливають на задоволеність – мотиваторами. Фактична робота, яку виконує робітник, і оточуючі його умови – заробітна плата, контроль – можуть розглядатися як сукупність мотиваторів і гігієнічних факторів. Найголовніше – не змішувати їх один з одним.

Херцберг розмежував і класифікував гігієнічні й мотивувальні фактори. До гігієнічних він відніс політику компанії, безпеку, статус, виробничі відносини, заробітну плату, умови праці, нагляд, поведінку адміністрації; а до мотивувальних факторів - психологічне зростання (самореалізацію за Маслоу), прогрес, відповідальність, роботу саму по собі, визнання, успіх.

З точки зору гігієнічних факторів і мотиваторів, потреби людини поділяються на дві групи:

- потреби тваринного характеру: намагання уникнути болю, голоду тощо, що спонукають заробляти гроші;
- духовні потреби, що властиві тільки людині і забезпечують психологічне зростання.

За концепцією Херцберга, втілення як гігієнічних, так і мотиваційних факторів виявляється вигідним і для працівника, і для роботодавця. Гігієнічні

аспекти покращують робочий процес, а мотиваційні фактори є ключовими для досягнення реальних висот в професійному вдосконаленні ¹⁹.

Теорія мотивації та винагороди: Ця теорія вказує на те, що система мотивації та винагороди в організації може суттєво впливати на психологічний клімат. Якщо працівники відчують, що їхні зусилля та результати визнаються та винагороджуються, це може підтримувати позитивний клімат.

Теорія довіри: Ця теорія вказує на те, що довіра між працівниками та керівництвом є ключовим фактором у формуванні психологічного клімату. Взаємна довіра сприяє створенню відкритої та підтримуючої атмосфери.

Ф. Фукуяма зазначає, що довіра – це очікування того, що інші члени колективу будуть поводитися передбачувано чесно, з увагою до потреб інших відповідно до загальних норм. Специфікою довіри як засобу регулювання соціально-психологічного клімату є те, що побудувати її значно складніше, аніж зруйнувати. Щоб підірвати авторитет усієї компанії як роботодавця та довіру до неї достатньо лише одного випадку нечесного вчинку керівництва по відношенню до підлеглих або підлеглого до підлеглого за невтручання керівництва ²⁰.

Теорія стабільності та змін: Вона вказує на те, що баланс між стабільністю та здатністю організації адаптуватися до змін може впливати на психологічний клімат. Організації повинні бути готові до змін та управляти ними таким чином, щоб підтримувати позитивний клімат.

Теорія внутрішньої мотивації: Ця теорія вказує на важливість внутрішньої мотивації працівників та задоволення їхніми особистими цілями та цінностями. Організації, які допомагають працівникам розвивати та досягати своїх особистих цілей, можуть мати позитивний психологічний клімат.

Теорія впливу лідера: За цією теорією, стиль лідерства керівництва організації має значний вплив на психологічний клімат. Лідер, який є

¹⁹ Iyer Y. Herzberg's Two-Factor Theory in Project Management. 2022. URL: <https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/>

²⁰ Лещенко М. Є, Кичко І. І. Вплив корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Modern Research in World Science: the 9th International scientific and practical conference. (November 28-30, 2022) Lviv, 2022. P. 1599.

підтримуючим, справедливим та стимулюючим, сприяє створенню позитивного психологічного клімату.

Теорія культури організації: Ця теорія стверджує, що психологічний клімат в організації визначається корінними цінностями, нормами та стандартами, які панують в організації. Культура організації формується через спільні переконання та способи поведінки працівників.

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій вважаються зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

В літературі є різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Під організаційною культурою розглядають складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, закладені в основу відносин та взаємодій як всередині організації, так і за її межами.

Більшість сучасних дослідників під культурою розуміють специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності ставлення людей до природи, один до одного і до самих себе.

Отже, організаційна культура означає впорядковане поєднання виробничих, суспільних та духовних досягнень людей.

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке: «Організаційна культура – це сукупність найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються

організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій»²¹.

Таким чином, організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має певні елементи – символи, цінності, вірування, припущення.²²

Таким чином, теорія організації – це сукупність найважливіших припущень, прийнятих членами організації, що відображаються в заявлених організацією цінностях, які визначають орієнтири поведінки членів організації. Дані ціннісні орієнтири передаються індивідам через символічні засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення.

Теорія конфліктів та стану задоволення: Ця теорія вказує на те, що конфлікти в організації можуть негативно впливати на психологічний клімат. Вирішення конфліктів та забезпечення високого рівня задоволеності працівників є ключовими аспектами створення позитивного клімату.

Теорія психологічної безпеки: Ця теорія акцентує на важливості

²¹Свидрук І. І, Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації. 175 с. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9>;

²²Там само.

створення безпечної та підтримуючої атмосфери в організації, де працівники відчують, що можуть висловлювати свої думки та почуття без страху перед негативними наслідками.

Соціальні психологи (К. де Вріє та Д. Міллер) визначили морально-психологічний клімат в колективах, що використовуються у психіатрії, а саме:

- драматична (демонстративна) організація – певною мірою «демонстраційна» поведінка, демонстрація бурхливої діяльності, турбота про враження, яке про них складається. Зазвичай такі колективи знаходяться на стадії активного зростання. Стиль керівництва – кооперативний;

- депресивна організація – консервативна, бюрократизована, «зарегульована», Такий колектив здатен вижити лише в умовах стабільності, та слабкої конкуренції. Стиль управління, що переважає, — авторитарно-бюрократичний;

- шизоїдна організація – низька зовнішня активність, переважає внутрішнє життя («розщеплення розуму»); вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку незрозумілі, середня ланка управління орієнтована на власний добробут.

Кар'єру роблять опортуністи, «улюбленці керівництва». Стиль управління – потурання;

- параноїдальна організація – відчуває постійний страх перед контролем, намагається «підстрахуватися» на всі випадки життя. Стратегія орієнтується на захист існуючого становища. Велика увага приділяється обґрунтуванням, регламентам, інструкціям та їх утвердженню «у верхах».

Бюрократичний стиль управління;

- примусова організація – характеризується також прагненням до уникнення помилок, чітким дотриманням ієрархії, інертністю, зайвою увагою до дрібниць. Стиль управління - патріархальний. Ефективність роботи трудового колективу залежить від соціально-психологічного клімату в організації – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до

цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату: стосунки між працівниками:

- по вертикалі – стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.);

- по горизонталі – взаємини між працівниками: згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків, ставлення до праці. та ін.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в службовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є наступні: – довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;

- доброзичлива і ділова критика;

- плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;

- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;

- задоволеність приналежністю до колективу; – відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;

- високий ступінь емоційного включення і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у будь-якого з членів колективу тощо.

Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а також

проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення.

Психологічна сумісність – взаємне сприйняття партнерів при спілкуванні та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик.

Особистість може займати конформістську позицію в групі – уникати самостійних рішень, пасивно сприймати готові групові стандарти поведінки. Конформізм може виконувати у міжособистісних відносинах як позитивну, так і негативну функцію.

Позитивна функція полягає у тому, що конформізм здатен врівноважити індивіда з оточуючим його соціальним середовищем (може сприяти виправленню помилкової дії і поведінки, якщо більш правильними виявляються поведінка і дії більшості).

Для психологічної оцінки сумісності учасників групового процесу використовують критерій задоволеності. При максимальній задоволеності групи від взаємодії слід очікувати і високий рівень сумісності. Критерієм психологічної сумісності є високе безпосереднє задоволення партнерів результатом і, головне, – процесом взаємодії, коли не потрібно витратити спеціальні зусилля на встановлення взаєморозуміння.

Характер соціально-психологічного клімату залежить також від рівня групового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямів соціально-психологічного аналізу колективу є вимірювання групової згуртованості²³.

Отже, формування психологічного клімату в організаціях є дуже важливою ланкою для успішної роботи в колективі. Висновок щодо теорій формування психологічного клімату в організаціях полягає в тому, що існують

²³Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: метод. реком. Харків: ХНУМГ, 2017. 50 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/47166/1/501M%20ПіК2017_Фесенко%20Г.Г..pdf

різні підходи та аспекти, які впливають на формування цього клімату. Загальні висновки з цих теорій включають наступне:

1. Множина факторів: Формування психологічного клімату - це складний процес, який залежить від багатьох факторів. Ці фактори можуть включати в себе взаємовідносини між співробітниками, лідерство, комунікацію, організаційну культуру, структуру та багато інших аспектів.

2. Значення керівництва: Керівництво має важливу роль у формуванні психологічного клімату в організації. Лідери можуть створювати атмосферу довіри, підтримки та мотивації або, навпаки, сприяти виникненню негативного клімату.

3. Адаптація до змін: Організації, які готові до змін та можуть адаптуватися до нових викликів, зазвичай мають більший шанс створити позитивний психологічний клімат.

4. Значення взаємних відносин: Міжособисті відносини та взаємодія між співробітниками великою мірою впливають на клімат в організації.

5. Індивідуальність та розвиток: Врахування потреб та індивідуальних можливостей працівників у їхньому розвитку та самореалізації може позитивно впливати на психологічний клімат.

6. Лідерство та культура: Керівництво повинно створювати та підтримувати організаційну культуру, яка сприяє розвитку позитивного психологічного клімату.

Усі ці фактори разом визначають, наскільки сприятливим або негативним є психологічний клімат в організації. Розуміння цих аспектів дозволяє організаціям розробляти стратегії та політики для покращення клімату та досягнення вищої продуктивності та задоволеності працівників. Позитивний психологічний клімат в організації є важливим чинником для досягнення успіху та покращення якості життя працівників. Зрозуміння та врахування різних аспектів цього клімату допомагає організаціям створити сприятливе середовище для роботи, розвитку та досягнення своїх цілей.

1.3 Фактори впливу на формування психологічного клімату в службовому колективі

Формування психологічного клімату в організації залежить від численних факторів, які можуть впливати на сприйняття та відчуття працівників у робочому середовищі. Психологічний клімат в колективі це найперше на що слід звертати увагу, тому що ми половину свого життя проводимо в колективі, а другу половину поза роботою. Наш стан задоволеністю роботою впливає на всі сфери нашого життя.

Клімат колективу формується під впливом цілого ряду значимих факторів. Тому в першу чергу необхідно звертати увагу на такі аспекти діяльності працівників, які перебувають у сфері відповідальності особи, яка займається забезпеченням сприятливого мікроклімату у колективі:

Особисті якості працівників. Значення впливу окремих особистісних якостей і психологічного портрета конкретних працівників украй велике щодо клімату, що панує в колективі. Так, навіть один токсичний або просто не розділяє цінності колективу, співробітник може негативно впливати на нього. Втім, мають місце у практиці та зворотні випадки, коли впровадження в команду мотивованого та соціально активного працівника ефективно позначається на діяльності всієї групи працівників. Тому для забезпечення ефективної роботи під час підбору або перерозподілу персоналу на підприємстві необхідно обов'язково оцінювати те, наскільки той чи інший здобувач або працівник підійде до колективу.

Особистість керівника. Найчастіше, крім найсучасніших методик розподіленого управління, у команді завжди є лідер. Це може бути як формальний керівник, що перебуває на вищій посаді, так і неформальний лідер, який координує роботу відділу і має найбільш вагому для інших співробітників думку. І від того, як саме організує роботу, ця людина багато в чому залежить і мікроклімат всього колективу.

Корпоративні цінності. Статус колективу, її декларовані і фактичні корпоративні цінності мають величезний вплив формування мікроклімату як у

всьому колективі, і у окремих його структурних підрозділах. Високий соціальний статус, популярність бренду, дисциплінованість та позитивний образ працівника власними силами створюють позитивні тенденції для формування сприятливого клімату в колективі.

Порядок керування компанією. Чинний для підприємства порядок управління, використання певних адміністративних інструментів на співробітників — як заохочень, і дисциплінарних стягнень, безпосередньо впливає що у колективі мікроклімат.

Фізичні умови праці. Щодо температурних умов, вологості, освітлення та рівня шуму українським законодавством встановлюються певні нормативи, вихід за рамки яких, по-перше, впливає на шкідливість чи небезпеку праці, а по-друге, негативно позначається і на психологічному кліматі в колективі, адже співробітники відчувають стрес та дискомфорт, що в обов'язковому порядку впливає і на їхній стан та взаємини.

Зовнішні умови. Кожен відповідальний за мікроклімат у колективі співробітник повинен також враховувати, що психологічний комфорт і умови праці прямо відповідальні.

Політичні, соціальні та економічні кризи можуть серйозно погіршити взаємовідносини між співробітниками та вплинути на їхню результативність праці, наявність або відсутність конфліктів. Тому необхідно ретельно відслідковувати і зовнішні фактори, завчасно вживаючи заходів для зниження їхнього негативного впливу на команду.

У сучасному організаційному середовищі важливо розрізнати два основних типи робочого клімату, які суттєво впливають на продуктивність та задоволення учасників.

Для першого характерно:

- доброзичливе ставлення учасників один до одного;
- дух товариства;
- адекватна взаємна вимогливість, що зумовлює творчу ефективну

діяльність;

- взаємодопомога;
- радість від спілкування та відкритість комунікацій;
- безпека та комфорт;
- оптимізм;
- впевненість у собі та колективі;
- можливість вільно і творчо мислити, розкривати та реалізовувати

власний потенціал.

Але варто зазначити, що поєднання взаємної вимогливості та взаємодопомоги є обов'язковим. Одна лише взаємодопомога перетвориться на вседозволеність, «братське» ставлення, що з часом створить несприятливий клімат. Несприятливий або нездоровий клімат включає протилежні характеристики:

- песимізм;
- недовіра і неповага;
- холодність та скритність у відносинах;
- стримування особистісного потенціалу;
- дратівливість;
- напруженість та конфліктність;
- невпевненість;
- нерозуміння;
- страх помилки, покарання та неприйняття;
- підозрілість.

Зазначено, що здоровий клімат підвищує продуктивність та ефективність праці. Несприятливий клімат викликає часті випадки порушення безпеки та на 20% знижує продуктивність²⁴. Здоровий клімат задовольняє потреби його учасників та не суперечить суспільним нормам та цінностям. Наприклад, у кримінальному колективі може бути єдність думок, поглядів і переконань, але для суспільства діяльність його учасників шкідлива, власне, як у результаті, і для самих учасників (просто вони цього не знають).

²⁴Cianconi P. The Impact of Climate Change on Mental Health: A Systematic Descriptive Review. 2020. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2020.00074/full>

Клімат має два рівні: статичний та динамічний.

Статичний. Це стійке ставлення працівників до праці, постійні міжособистісні стосунки. Клімат стійкий та добре виносить зовнішні впливи. Сформувавши клімат цього рівня не просто, але потім його легко підтримувати. Учасники колективу відчують цю стабільність, від чого впевненіші у власному становищі. Корекція клімату практично не потрібна, контроль – епізодичний. Цей рівень ще називають соціально-психологічним кліматом.

Динамічний. Це мінливий характер колективу. Клімат змінюється щоденно через зміну настроїв його учасників. Цей рівень ще називають психологічною атмосферою. Вона швидше змінюється та менше відчувається учасниками. У міру накопичених змін може створити хворий клімат у колективі.

До складу елементів соціально-психологічного клімату компанії можна включити такі елементи:

- емоційну атмосферу, що склалася у колективі;
- ступінь професійної та міжособистісної довіри;
- толерантність як рівень прийняття колег один одного такими, якими вони є;
- наявність взаємодопомоги та взаємної співпраці;
- відсутність (наявність) вогнищ напруженості та конфліктних ситуацій.

Серед факторів, які мають прямий вплив на соціально-психологічний клімат, психологи насамперед виділяють психологічну сумісність. Вона є найважливішим фактором, який здатний впливати на стан психологічного клімату.

Психологи розглядають кілька рівнів сумісності:

- психофізіологічний рівень, де відбувається сумісність темпераментів (так, між флегматиком та холериком у ході спільної роботи можуть виникати конфлікти, тому що неквапливість першого дратуватиме другого);

- психологічний рівень, де проявляється сумісність характерів та типу поведінки;
- соціально-психологічний рівень, у якому відбувається сумісність соціальних установок і цінностей (люди, які мають схожі інтереси, просто розуміють одне одного).

Другий фактор є спрацьованістю, яка характеризується як результат сумісності працівників, коли максимальний результат може бути досягнутий при мінімальних витратах.

Досконала комунікаційна система передбачає повноцінне інформаційне забезпечення всіх працівників, налагоджену систему зворотний зв'язок між керівництвом та підлеглими. Неповна або неточна інформація може призвести до появи помилок у роботі, коли підлеглі не розуміють поставлені керівництвом завдання та починають конфлікти²⁵.

Отже, розглядаючи теорії та поняття психологічного клімату можна дійти висновку, що кожна з них має свої особливості та допомагає оцінити та покращити психологічний клімат в колективі.

²⁵Психологічний клімат у колективі: що це таке. Формування сприятливого клімату. Alexus. 2022. URL: <https://alexus.com.ua/psixologichnij-klimat-u-kolektivi-shho-ce-take-formuvannya-spriyatlivogo-klimatu/>

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1 Методи дослідження психологічного клімату в службовому колективі

Аналізуючи різноманітні наукові підходи до вивчення психологічного клімату організацій, можна зазначити, що на сьогодні немає однозначного, чіткого та сталого трактування даного поняття.

Окрім психологічного клімату використовують також й інші синонімічні терміни: «соціально-психологічний», «морально-психологічний», «емоційний», «моральний», «виробничий» та «організаційний». Клімат у колективі завжди визначається характерною для колективної діяльності людей атмосферою емоційного та чуттєвого настрою усіх учасників і пов'язаний із загальним станом трудового колективу.

Необхідність створення ефективної команди та підтримки сприятливого клімату в колективі підвищує ефективність спільної роботи. Несприятливі відносини можуть стати причиною високої плинності кадрів, підвищення рівня конфліктності, зниження ефективності праці і в цілому погіршення репутації організації.

Найчастіше керівник помічає тільки перераховані наслідки, але не знає про причини їх виникнення. Бувають випадки, коли керівник не бачить справжньої причини погіршення роботи колективу і спрямовує зусилля в деструктивне русло, що, звичайно ж, не призводить до поліпшення ситуації.

Тому керівнику організації або HR важливо вивчити сучасний стан соціально-психологічного клімату і на підставі результатів дослідження вжити необхідних заходів щодо його поліпшення. Таким чином, під терміном «соціально-психологічний клімат» варто розуміти комплексний, інтегрований показник, який відображає внутрішній стан спільноти в цілому, а не тільки

суму відчуттів її членів, а також її здатність досягати спільних цілей.

З огляду на це, основними факторами, що формують та визначають соціально-психологічний клімат в колективі, є:

- емоційне ставлення співробітників до своєї діяльності;
- відносини між співробітниками в колективі;
- відносини між підлеглими і керівниками;
- сервісні та побутові фактори організації праці;
- економічні (матеріальні) фактори стимулювання праці. Звичайно,

даний перелік факторів, що визначають соціально-психологічний клімат в колективі, не є вичерпним.

І для кожного окремого дослідження має свою специфіку та сферу визначення. Залежно від спрямованості дослідження, варіюються та визначаються і методи дослідження психологічного клімату колективу.

Велика кількість і складність соціально-психологічних явищ також пояснює факт величезної кількості способів їх вивчення.

При цьому вони можуть бути систематизовані в залежності від певних класів соціально-психологічних явищ, які вивчаються з їх допомогою.

Основні методи, які використовуються для діагностики конкретних особливостей психологічного клімату, можна поділити на три категорії:

1. Методи, спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження)

2. Методи, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія, референетрія і т.д.)

3. Методи, які опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз з боку керівника).

Одним з найбільш розповсюджених способів дослідити особливості психологічного клімату в колективі, є метод опитування.

Анкетування як найбільш ефективний метод збору даних в середніх і

великих колективах, що при дотриманні умов дає високу гарантію щирості відповідей. Ці умови слід розглянути докладніше.

Для того щоб респондент був зацікавлений у щирих відповідях, необхідно гарантувати йому анонімність викладу даних і пояснити, що результати опитування будуть представлені в узагальненому вигляді.

Ця інформація повинна бути доведена до респондентів не тільки в попередньому повідомленні про майбутнє анкетування, а й безпосередньо перед опитуванням.

Крім того, інформування респондентів про цілі опитування допоможе переконатися в щирості відповідей.

Перед проведенням опитування рекомендується повідомити, що думка всіх респондентів буде врахована, і на підставі результатів опитування будуть вжиті заходи щодо поліпшення клімату в колективі.

Якщо респонденти знають, що їхня думка дійсно здатна змінити ситуацію на краще, вони будуть більш щирими.

Аналогічні дослідження доречно проводити з використанням онлайн-опитувань. Вони зручні не тільки тим, що автоматизована система дозволяє набагато швидше збирати дані і надавати результат, а й тим, що забезпечить необхідні умови для успішного дослідження.

Роздаткові паперові анкети, які передбачається заповнювати на робочому місці, можуть привести до зниження щирості у відповідях респондентів: перебуваючи поруч з об'єктом оцінки, своїм колегою, респондент, швидше за все, відчує дискомфорт і переоцінить оцінку.

Перебуваючи далеко від робочого місця і в менш контрольованих умовах, респондент зможе відповісти щиро. Крім того, деякі співробітники можуть висловлювати стурбованість з приводу деанонімізації своїх профілів почерку.

В онлайн-опитуваннях причини такого досвіду, звичайно ж, виключені, що також може вплинути на щирість у відповідях респондентів.

Окрім класичного варіанту опитування, існують і інші методи дослідження соціально-психологічного клімату колективу.

Так, соціометричний тест (за Дж. Морено) використовується для виявлення та оцінки емоційних зв'язків в колективі на основі симпатій або антипатій до членів команди. Соціометричні тести дозволяють виявити неформальних лідерів у групі, виявити наявні групові згуртованості всередині колективу і виявити ступінь згуртованості.

Практикуючі психологи і соціологи рекомендують проводити соціометричний тест в групах, де співробітники мають досвід співпраці не менше півроку, так як тільки в цьому випадку, на думку фахівців, соціометричний тест буде мати орієнтовний результат ²⁶.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (за А. Ф. Фідлером). Дана методика заснована на семантичному диференціальному методі. Респондентам пропонується познайомитися з 8 парами слів, протилежних за змістом, і наблизити свою відповідь до тієї, яка, на їхню думку, точніше відображає атмосферу в колективі.

Методика Фідлера здатна лише описати характеристики клімату в колективі, його загальні риси. Для повної і глибокої оцінки соціально-психологічного клімату в колективі рекомендується поєднувати методику оцінки психологічної атмосфери з соціометричним тестом.

Визначення індексу групової згуртованості Сішора.

Групова згуртованість є одним з найважливіших параметрів, що демонструють ступінь інтеграції колективу.

Він показує, наскільки згуртованою або роз'єднаною є група. «Класичний» метод Сішора включає в себе 5 питань, і респонденту пропонується обрати один з найбільш підходящих, на його думку, варіантів відповіді. Кожному варіанту відповіді присвоюється оцінка від 1 до 5 (в самій анкеті ці бали не вказуються, респондент їх не бачить). Після чого здійснюється розрахунок загальної суми балів і, на підставі отриманих показників, можна зробити висновок про ступінь згуртованості команди.

²⁶Соломка Е. Т., Прокопович Ю. А., О Мухіна Н. О. Основні напрями теорій міжособистісних взаємин особистості організації і проведення соціометричної методики в соціально-психологічних дослідження. *Проблеми сучасної психології*. 2019. Вип. 30. С. 122-134.

Аналіз методики дозволяє зробити висновок, що метод Сішора доцільний для вивчення соціально-психологічного колективу, якщо його кількість не перевищує 40 осіб. Якщо організація велика, і до її складу входить кілька кількості відділів, доречно використовувати метод «Берег моря» для визначення індексу групової згуртованості відділу або підрозділу і аналізу соціально-психологічного клімату в даній групі.

Цей метод зумів зарекомендувати себе як ефективний інструмент вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, але для більш повного і глибокого аналізу рекомендується використовувати цей метод разом з іншими методами. Поєднання різних методик дозволить глибше і всебічніше оцінити і проаналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі.

Методика діагностики міжособистісних відносин (методика Т. Лірі) дозволяє визначити два найбільш поширених факторів у дослідженні міжособистісного спілкування, а саме: домінування-підпорядкування та дружелюбність-агресивність. Саме ці фактори визначають загальне враження від людини у процесі міжособистісного сприймання.

Отже, основні методи, які використовуються для діагностики конкретних особливостей психологічного клімату, можна поділити на три категорії:

1) методи, спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження);

2) методи, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія, референетрія і т.д.);

3) методи, які опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз з боку керівника)²⁷.

Методи дослідження психологічного клімату в службовому колективі виявляються ключовим інструментом для розуміння та вдосконалення робочого середовища. Використання таких методів дозволяє виявити сильні та слабкі

²⁷Нієловська О. Е, Можаровська Т. В. Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату в колективі. Житомир, 2023. 63 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13439?mode=full>

сторони клімату, а також визначити чинники, що впливають на ефективність та задоволення співробітників. За допомогою наукових підходів до аналізу психологічного клімату, організації можуть приймати обґрунтовані рішення для покращення комунікації, співпраці та загальної робочої атмосфери. Отже, враховуючи результати досліджень, можна сприяти розвитку позитивного та підтримуючого робочого середовища, що, в свою чергу, сприяє досягненню успіху та стабільності в службовому колективі.

2.2 Аналіз результатів дослідження психологічного клімату в службовому колективі (на прикладі Коршівської територіальної громади)

З огляду на різноманітність методів оцінки стану психологічного клімату, нами було обрано методи, які, на нашу думку, найбільше відповідають параметрам запланованого дослідження стану психологічного клімату серед співробітників сільської ради Коршівської територіальної громади, а саме: метод спостереження та тестування, а також методики Сішора та Фідлера.

Коршівська сільська громада – територіальна громада в Україні, в Коломийському районі Івано-Франківської області. Адміністративний центр – село Коршів. Площа громади – 130,9 км², населення – 8 355 мешканців. Утворена 25 травня 2018 року шляхом об'єднання Жукотинської та Коршівської сільських рад Коломийського району²⁸.

Коршівська сільська рада об'єднаної територіальної громади є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції місцевого самоврядування, визначені законодавством України.

Інформація, що описує виключні повноваження територіальної громади, може впливати на психологічний клімат в службовому колективі в різних аспектах. По-перше, чітке визначення компетенцій сприяє ясності та прозорості в організаційній структурі, що може позитивно позначитися на взаєморозумінні

²⁸Коршівська сільська громада територіальна громада в Україні в Коломийському районі Івано Франківської області Адміністра. 2020. URL: https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Коршівська_сільська_громада.html

та відносинах між членами колективу. По-друге, зазначення конкретних питань, які входять до виключної компетенції територіальної громади, створює фреймворк для спільної діяльності та співпраці, що сприяє покращенню взаємодії та взаємопідтримки в команді, оскільки всі члени колективу розуміють, які питання є основними для спільного розвитку та досягнення цілей. Зокрема, це може впливати на психологічний клімат, створюючи відчуття ясності, стабільності та спільної мети в учасників колективу. Однак важливо також уникати надмірного бюрократизму та забезпечувати можливість для відкритого обговорення та висловлення власних думок, щоб зберегти баланс між ясністю владних структур та участю всіх членів команди у формуванні позитивного психологічного клімату.

До виключної компетенції Коршівської територіальної громади належать такі відкриті на пленарних засіданнях питання:

- організаційно-управлінські (затвердження регламенту, плану роботи ради, затвердження статуту територіальної громади; утворення та ліквідація різних виконавчих органів ради, реорганізація апарату ради; вибори секретаря тощо);
- адміністративні (розгляд питань адміністративно-територіального устрою в межах громади тощо);
- правові (прийняття та скасування місцевих підзаконних актів; затвердження договорів, укладених від імені ради;
- створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги тощо);
- контролюючі (прийняття звітів сільського голови, керівників виконавчих органів, посадових осіб; розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по запитах тощо);
- виборчі (участь в організації виборчого процесу
- місцевих виборів до сільради, місцевого референдуму;
- рішення щодо дострокового припинення повноважень сільського голови та депутата ради тощо);

- інформаційні (заснування засобів масової інформації громади);
- фінансові (затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; встановлення місцевих податків і зборів; утворення цільових фондів);
- майнові (управління комунальним майном);
- господарські;
- земельно-правові (регулювання земельних відносин, використання природних ресурсів місцевого значення тощо);
- природоохоронні та рекреаційні (організація територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення;
- оголошення об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури; благоустрій території населеного пункту тощо);
- екстраординарні (боротьба зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями; створення комунальної аварійно-рятувальної служби)²⁹.

Організаційна структура управління Коршівської сільської ради територіальної громади є функціональною, що дозволяє формувати штат спеціалістів з високою компетенцією у певній сфері, які відповідають за конкретний напрям управління. Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Кадровий склад Коршівської сільської ради

ПОСАДА	КІЛЬКІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ
Сільський голова	1
Заступник сільського голови з соціально-гуманітарних питань	1
Секретар сільської ради	1
Старости старостинського округу	3
Виконавчий комітет сільської ради	12
Сектор загальної та організаційної роботи	2
Відділ житлово-комунального господарства.	4
Відділ земельних відносин	3
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	3

²⁹Коршівська сільська громада територіальна громада в Україні в Коломийському районі Івано-Франківської області. Адміністра. 2020. URL: <https://korshivska-gromada.gov.ua/>

Відділ з юридичних питань	1
Відділ освіти, охорони здоров'я, молоді і спорту, культури, туризму та соціального захисту населення	3
Відділ ЦНАП	3
Фінансовий відділ	1

Як правило, працівниками територіальної громади є жителі цієї громади. Тобто працюють в тому самому середовищі в якому і живуть, це може негативно впливати на психологічний клімат в колективі, адже живучи в невеликому селі люди не можуть почувати себе вільно, розвиватися як особистість і в них присутнє «табунне мислення». Особливо це виражається в різних вікових категоріях. Наприклад, жінка 50 років, перебуваючи все життя в одному й тому самому місці, не хоче розвиватися, працює по шаблону та не може сприймати молоду та амбіційну людину з своїми свіжими думками та новими методами виконання роботи. Для людей такого періоду «все що нове, значить погане». Хоча є і інші категорії працівників, які прагнуть до змін та ефективного зростання. Тому в цьому дослідженні потрібно в'яснити від чого залежить позитивний психологічний клімат в колективі.

Почнемо з методики А. Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації».

Мета: дослідження психологічної атмосфери в колективі.

Структура: в основі методики, котра складається з 10 пунктів, лежить метод семантичного диференціала. На підставі індивідуальних профілів підраховується середнє значення по кожному пункту і допомагає охарактеризувати середньостатистичну психологічну атмосферу в колективі.

Відповідь по кожному з 10 пунктів шкал оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак «*», тим нижчий бал та доброзичливіша психологічна атмосфера в колективі, на думку того, хто відповідає. При обробці отриманих даних підраховується сума середніх значень та ділиться на кількість пунктів – 10.

Підсумковий показник коливається від найбільш позитивної оцінки – 10, до найбільш негативної оцінки – 80 балів:

- до 39 – свідчить про доброзичливу психологічну атмосферу у колективі;
- 40-59 – є середніми показниками і говорять про наявність у колективі незначних дестабілізуючих факторів;
- 60-80 – вказують на погану, недоброзичливу, психологічну атмосферу у колективі. На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який характеризує психологічну атмосферу колективу³⁰.

Тест був проведений анонімно. У тесті взяли участь 30 осіб, з них опитано 18 спеціалістів, 5 керівників, і 2 охоронці, 5 службовців (Коршівської ТГ). Респондентам були надані таблиці, де наведено протилежні за змістом пари слів, (згода, незгода, дружелюбність, ворожість і т.д.) за допомогою яких потрібно описати атмосферу в колективі. Приклад опитування наведений на Таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Діагностика психологічної атмосфери в організації за А. Фідлером

1. Доброзичливість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Захопленість									Байдужість
5. Продуктивність									Непродуктивність
6. Тепло									Холодність
7. Співпраця									Відсутність співпраці
8. Взаємна підтримка									Взаємні докори
9. Цікавість									Нудьга
10. Успішність									Неуспіх

Анкетування дає змогу стверджувати, що найбільше умовами праці не задоволені спеціалісти і охорона. Службовці в більшості пунктів не задоволені заробітною платою і умовами праці, керівники та спеціалісти – професійною компетентністю начальника і можливістю професійного просування по службі. За підсумками результатів, можна зробити висновок, що більший відсоток опитуваних працівників вважають свій психологічний клімат середньої

³⁰Пустовий О. М. Дослідження особистісних чинників групової згуртованості у військовому колективі. 2018. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v1/i48/3.pdf>

сприятливості, оскільки середнім показником є оцінка 40-59, що за шкалою Фідлера свідчить про наявність у колективі незначних дестабілізуючих факторів.

Варто зазначити, що серед співробітників немає таких, хто оцінили свій психологічний клімат, як зовсім несприятливий. Очевидно, психологічний клімат в колективі Коршівської сільської ради територіальної громади оцінюється як середньої сприятливості.

Наступна методика, яка використовувалась для дослідження та порівняння стану психологічного клімату у колективах, – методика К. Сішора «Визначення індексу групової згуртованості».

Щоб отримати більш цілісну картину для аналізу психологічного клімату та нами було проведено ще одне дослідження методом анкетування із використанням онлайн технологій (GoogleForms)³¹ ширшої вибірки службовців, у яку, окрім службовців Коршівської сільської ради, було включено респондентів з інших колективів. Анкетування у вигляді тестів, анонімне, доступне та легке для розуміння. Результати опитування представлені у додатку А.

У межах анкетування респондентам було задано такі питання:

1. Як би Ви оцінили свою приналежність до групи?
2. Чи перейшли б Ви в іншу групу (колектив), якщо б дізнались, що є така можливість?
3. Які взаємовідносини між членами Вашої групи?
4. Які у вас взаємовідносини з керівництвом (командиром)?
5. Яке Ваше ставлення до справи (навчання, проходження служби)?

Багато опитаних працівників пройшли анкету, і можна сказати, що загальний психологічний клімат в колективі виявився більш позитивним, ніж негативним; однак на нашу суб'єктивну думку, він виглядає більш нейтральним.

1. 39% в колективі оцінюють високо свою приналежність до групи.

³¹Визначення індексу групової згуртованості. 2023. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYRAWda3EUPYU3TVHYqwsK5xTt2s1GuNiAYBCp486V6vHDLQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

2. Більше 37% змінили б місцесвоєїроботи, адже вони не надто задоволенісвоєюрботою, на мою думку це пов'язано з тимщолюдиназавджи прагне до кращого,навітьякщо в більшостіїї все влаштовує.

3. 27% почувають себе комфортно

4. 44% маютьналагодженівзаємовідносини в колективі

5.Останнє питання підтверджує що більшість респондентів задоволені своєю роботою.

Повернемося до дослідження психологічного клімату Коршівської ТГ. В колективі переважають жінки різної вікової категорії,тому конфлікти трапляються частіше. Проведене опитування у відділі ЦНАП, де безпосередньо працівники контактують з людьми. Зокрема, респондентами були поставлені наступні питання:

- Чи були у вас конфлікти з працівниками, з якими ви працюєте?
- Чи були у вас конфлікти з клієнтами?
- Чи були у вас конфлікти з керівництвом?
- Чи можете ви пояснити причини конфліктів?
- Яким був характер конфлікту?
- Як вирішувалися ваші конфлікти?
- Чи можете ви описати способи вирішення цих ситуацій, які здаються вам найбільш оптимальними?
- Як, на вашу думку, слід запобігати конфліктам в колективі?

Отримані у результаті проведення дослідження дані, свідчать про те, що 40 % конфліктів і ситуацій в колективі виникають внаслідок звичних комунікативних процесів – бесід на роботі, 35 % – з керівництвом і 25 % – в спілкуванні з відвідувачами.

Таким чином, у процесі роботи кожен день серед співробітників з'являється величезна кількість розбіжностей, які згодом стають конфліктами. Їх можна охарактеризувати як короткочасні або затяжні.

Методом спостереження опитано чотирнадцять осіб для визначення

особистісних та поведінкових особливостей працівників.6 співробітників схильні до конфліктів і створення подібних конфліктних несприятливих ситуацій.

З них 2 співробітника наполегливі у спілкуванні, різкі. Хоча, при тому, що вони достатньо товариські, але часто створюють конфліктні ситуації. Також, двоє співробітників товариські, але їх можна охарактеризувати як багатослівних, розв'язаних, тих, хто схильний до недоречних жартів і взагалі не приємні в спілкуванні – це, звичайно, причина створення конфліктів в соціальній групі. Вони відрізняються скритністю, відсутністю комунікабельності, впертості. Особливої уваги заслуговує група досліджуваних, яка налічує 9 співробітників. Серед них є 4 людини, які відрізняються своїми балакучістю, добродушністю, веселою вдачею, відкритістю. Також є 3 співробітника, які відрізняються врівноваженістю, спокоєм, дружелюбністю. Нарешті, 2 людини не впевнені в собі, сором'язливі, прагнуть догодити всім.

На нашу думку, виявити атмосферу в колективі та оцінити психологічний клімат серед колег можливо також через спостереження та задавши два питання:

1. Як людина почувається під час робочого дня і після?

В плані емоційного стану. Тобто, якщо в колективі присутні люди «споживачі», які витягують енергію, навіть не сказавши нічого лихого та негативного, при цьому людина буде почувати себе виснаженою.

Люди «батарейки», які заряджають енергією та не дають проблемам себе поглинати. Адже люди залежні один від одного в емоційному плані, і в колективі відбувається синергія.

2. Чи вирушили ви б з своїми колегами в екстремальну поїздку?

Це теж означатиме наскільки Ви довіряєте один одному, і готові вийти із ними з зони комфорту. Адже справжня сутність людини, її готовність вирішувати проблеми проявляється, коли вона виходить із зони комфорту.

З цих питань, ми оцінюємо клімат Коршівської ТГ негативним, адже на друге більшість відповіли «ні», а з першого переважна кількість працівників «споживачі». (Ця методика придумана мною)

Отже, можна зробити висновок, що психологічний клімат колективу Коршівської територіальної громади є задовільним на підставі усіх наведених методів досліджень. Всі ці методи є ефективними, проте важливо враховувати гендерні та вікові особливості.

Зокрема, слід відзначити, що більшість працівників ТГ є особами віком від 40 до 60 років. Це обумовлено низьким рівнем заробітної плати, яка впливає на те, що молодь шукає альтернативи у пошуку високих доходів та планує свою кар'єру у великих містах, а не в селах. Таким чином, врахування цих факторів є важливим для адекватного аналізу психологічного клімату в колективі даної вікової категорії.

3. Гендерна особливість. Щодо гендерних особливостей, варто відзначити, що на вищих посадах, таких як сільський голова чи старости, переважають чоловіки. В колективах, де працюють жінки, спостерігається більша схильність до конфліктів, що може бути обумовлено конкуренцією між ними. Оскільки всі працівники є односельчанами, конфлікти можуть виникати на основі особистих відносин.

4. Конфлікт інтересів і непотизм, беручи до уваги сільську місцевість виникають конфлікти «непотизму», а саме допомагають своїм родичам, близьким, в послугах. Тим самим не приділяють уваги нейтральним громадянам, на фоні цього може виникати несприятливий клімат.

Психологічний клімат колективу залежить від згуртованості їхніх працівників, від того як вони між собою спілкуються, від їх поглядів на вирішення проблем.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СЛУЖБОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1 Закордонний досвід формування сприятливого психологічного клімату в колективі

Закордонний досвід формування психологічного клімату в колективі може варіюватися в залежності від країни, культурних особливостей та особливостей організацій. Однак деякі загальні риси варто враховувати:

1. **Спільнота та колективізм:** У деяких країнах, таких як Японія, Китай, Корея, колективні цінності та взаємодопомога в колективі є надзвичайно важливими. Це може сприяти високому рівню командної роботи, але також створювати комфортність.

2. **Спілкування та взаємодія:** У деяких країнах, наприклад у США та Канаді, сприйняття власної індивідуальності є важливим. В таких країнах популярна відкрита комунікація та відкриті відносини.

3. **Культура відповідальності:** У деяких європейських країнах, як Норвегія та Данія, підкреслюється відповідальність кожного працівника за власну роботу та клімат в колективі. Важливе значення надається роботі на результат.

4. **Міжкультурна комунікація:** У багатьох міжнародних компаніях та організаціях зустрічаються співробітники з різних культур. У таких ситуаціях ефективна міжкультурна комунікація та розуміння культурних відмінностей стають важливими факторами психологічного клімату.

Загальний досвід психологічного клімату в колективі може бути різним в різних країнах, і важливо враховувати ці культурні особливості при створенні здорового та продуктивного робочого середовища.

Здоровий колектив на цей час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності. Жодна організація не буде працювати злагоджено, якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги атмосфері, яка панує в

колективі. В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах трудового потенціалу³².

За умови підвищення ефективності формування трудового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу.

У цьому зв'язку маємо відзначити, що існує декілька основних моделей менеджменту – класична японська та американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей.

Так, американська філософія управління побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього.

Характерною рисою є чітка постановка цілей, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, соціальні гарантії. Особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінювання ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах проводиться постійне оцінювання заслуг працівників³³.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «PayforPerformance» – «плата за виконання», яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності³⁴. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення

³²Gren M. Psychology of a leader's managerial activity. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50589202.pdf>

³³Nestorenko T. Modern management: theories, concepts, implementation: monograph. 2021. 396 p. URL: <https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/7.pdf>

³⁴Motivating employees through performance incentives. Lumen learning. 2016. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-orgbehavior/chapter/6-5-motivating-employees-through-performance-incentives/>

надають удосконаленню організації і стимулювання праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження у межах робочої групи (бригади)³⁵

Американські управлінці традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінюванні індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, ухвалюють конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію³⁶.

Прикладом створення сприятливого соціально-психологічного клімату є досвід американської компанії «Макдональдс». Кожен працівник сприймається як окрема особистість, яка є вузьким спеціалістом, що володіє необхідними професійними якостями та налаштована на досягнення високих професійних результатів. В американській компанії особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на високі керівні посади, оскільки їх поведінкою, діяльністю та особистими якостями керівництво справляє особливий вплив на колектив.

Велика увага в цій корпорації приділяється такому фактору, як фізичний мікроклімат у процесі праці (санітарно-гігієнічні умови праці) та система мотивації (гнучкий графік роботи, кар'єрний ріст, безкоштовні обіди, стабільна заробітна плата, соціальне забезпечення, безкоштовне навчання, пікніки, вечірки). Усе це значно підвищує зацікавленість працівника в якісному виконанні роботи, бажання стати кращим³⁷.

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та

³⁵Сівак Т. О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>

³⁶Там само.

³⁷Гльоза Є. В.. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>

система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні.

Ця система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних і слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в момент прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

Японські корпорації в більшій мірі використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників і службовців, обліку трудового стажу та пов'язаної з ним заробітної плати, прямим зв'язкам, просуванню і ротації персоналу, системі професійного навчання працівників³⁸. Ключовою ідеєю такої системи є повага до людей, забезпечення для них сприятливих умов праці.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку) дозволяють забезпечувати унікальний морально-психологічний клімат.

Японська філософія управління ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості фірмі, довічного найму співробітників великих компаній, створення умов для ефективної колективної праці.

Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних

³⁸Renou T. Japan's Corporate Governance Transformation: Convergence or Reconfiguration? 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/141>

підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в трудовому колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства.

Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плинність персоналу, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень морально-психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників із правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього ³⁹.

Унайбільшій японській автомобільній корпорації Toyota Motor Corporation діє філософія «Кайдзен», спрямована на постійний розвиток і вдосконалення як самого виробництва, так і методів управління персоналом. Удосконалюючи стандартизовану діяльність і процеси, мета кайдзен– створити безвідходне виробництво. Тому керівництво Toyota прагне забезпечити своїх працівників усім необхідним, оскільки це безпосередньо впливає на формування соціально-психологічного клімату колективу в корпорації, а від цього залежить продуктивність праці ⁴⁰.

Таким чином, соціальна ефективність в управлінні розглядається через ряд показників, які належать до 4 груп:

³⁹Сівак Т. О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>

⁴⁰Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. матер. міжн. конф. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221-224. 2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38889>

1. Умови праці (морально-психологічний мікроклімат, конфліктність, плинність кадрів, задоволеність роботою, травматизм, температура приміщення, рівень комп'ютеризації тощо).

2. Санітарно-гігієнічні умови праці та побуту (побутові умови, забезпеченість лікувально-санаторними закладами тощо).

3. Рівень кваліфікації працівників (загальний рівень освіти, професійний рівень, компетентність працівників тощо).

4. Організація та мотивація праці (трудова дисципліна, участь працівників в управлінні організацією, середня заробітна плата, трудова активність тощо).⁴¹

Корпоративна культура концерну Volkswagen, який є одним із найуспішніших автовиробників у світі, характеризується відповідальністю та взаємоповагою. Концерн Volkswagen забезпечує своїм співробітникам ефективне управління та конструктивну співпрацю, справедливу винагороду, що залежить від результатів роботи, перспективи кар'єрного зростання.

Одним із важливих елементів корпоративної політики компанії є заохочення молодих спеціалістів, їх інтеграція у бізнес та виробничі процеси. Все це позитивно впливає на такий фактор, як задоволеність роботою. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу сприяє зниженню ймовірності перенапруження під час виконання трудових функцій, дає змогу зберегти емоційну стійкість у стресових ситуаціях у колективі, емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників у кризових ситуаціях. В результаті співробітники не втрачають можливість раціонально мислити і ефективно взаємодіяти один з одним.

Однією з поширених форм забезпечення оптимізації соціально-психологічного клімату є організація спільних свят і корпоративних вечорів для співробітників, які насичені заздалегідь підготовленими спеціалізованими прийомами взаємодії, спрямованими на досягнення максимально позитивного ефекту від спільного проведення часу.

⁴¹Гльоза Є. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>

Варто згадати ще один ефективний метод регулювання соціально-психологічного клімату, який полягає у формуванні тренінгових груп різної спрямованості. Він базується на освітніх моделях, аналізі й оцінці поведінки, постановці цілей і розробці механізмів їх досягнення.

Співробітник, який перебуває у стані прихованого невдоволення собою чи своїм життям, часто стає причиною конфліктних ситуацій з колегами. Проведення тренінгів дозволяє переключити увагу співробітника на його внутрішній світ. Крім того, йому пропонуються шляхи вирішення проблем. Тому, підвищення якості життя окремого працівника сприяє стабілізації психологічної атмосфери в колективі.

Також для регулювання соціально-психологічного клімату в колективі пропонуємо використовувати такий ефективний метод, як проведення дискусійних зустрічей. Цей захід організовується для співробітників підприємства або окремих підрозділів з метою висловлення своїх думок та ідей щодо конкретної проблеми. При цьому на таких зустрічах обов'язково присутній психолог-консультант, а саме обговорення відбувається в демократичній атмосфері, де кожен співробітник має можливість висловити свої ідеї та пропозиції, щоб в результаті сформувавши спільне рішення⁴²

Крім того, існує ще такий метод регуляції соціально-психологічного клімату, як невербальний контакт. Використовується як міорелаксант для зняття напруги. Щоб уникнути конфліктів і психологічної напруги в колективі, перед керівниками ставляться спеціальні завдання:

- постійне поліпшення умов праці, щоб працівники відчували турботу керівництва;
- формування у співробітників відчуття власної значущості;
- своєчасне доведення до працівників результатів праці та успіхів у роботі;
- проведення адекватної оцінки результатів діяльності працівника;
- розробка та реалізація заходів, що сприятимуть зростанню творчої

⁴²Гльоза Є. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>

активності персоналу організації.

Якщо розглядати соціально-психологічні методи регулювання клімату, то варто зазначити, що вони базуються на результатах проведених досліджень і полягають у наступному :

- визначення неформальної структури колективу та виявлення лідера (його роль, функції, вплив). Роль лідера має бути спрямована на підтримку стабільності колективу, на його розвиток, підвищення рівня згуртованості, підтримку та захист ідей членів колективу, створення позитивної атмосфери в цілому, а не на досягнення особистого егоїстичні цілі та задоволення власних амбіцій щодо підвищення статусу, кар'єрного просування, завоювання авторитету зусиллями всього колективу;

- проведення соціально-психологічної корекції стану і процесів, що відбуваються в колективі. На цьому етапі важливо дослідити загальний стан соціально-психологічного клімату в колективі, стосунки між членами, способи їх взаємодії, спілкування. Це дасть змогу виявити можливі бар'єри на шляху формування сприятливого соціально-психологічного клімату та міцного дружнього колективу;

- виявлення причин конфліктів між працівниками, розробка та застосування ефективних соціально-психологічних методів їх конструктивного регулювання та вирішення;

- проведення соціально-психологічних тренінгів, організація психологічних консультацій з професійними тренерами, бізнес-психологами.

Таким чином, формування позитивного, здорового, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є основним показником його зрілості та результатом ефективного управління та кропіткої праці керівника. Інтегральним показником, який враховує емоційно-психологічний стан, настроїв усіх членів колективу, є соціально-психологічний клімат. Тому важливо, щоб він був позитивним і сприятливим, і приносив кожному працівнику

задоволення від виконаної роботи та атмосфери в колективі ⁴³.

Унікальним у сфері закріплення стандартів забезпечення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є досвід Канади. Там на нормативному рівні функціонують Національні стандарти Канади з питань психологічного здоров'я та безпеки на робочому місці.

Це перший та єдиний у світі документ такого роду, що свідчить про прогресивний підхід держави до цього питання. Його розробкою займалася Комісія з психічного здоров'я Канади. Імплементация цих стандартів є факультативною, проте широко заохочується та підтримується Комісією.

Варто також згадати Велику Британію, де на базі Закону про охорону здоров'я та безпеку на робочому місці був створений Виконавчий орган із охорони здоров'я та безпеки.

Стандарти управління, що мають на меті забезпечити належне врегулювання організаційних заходів на рівні підприємств та установ, зокрема, що стосується зниження рівня стресу на робочому місці та підтримки роботодавцями позитивного мікроклімату. Як і у Канаді, імплементация цих Стандартів є факультативною.

У США та багатьох високо-розвинутих країнах Європи все більше уваги приділяють інноваційно-партисипативному клімату на робочому місці. Діяльність щодо його запровадження на підприємстві пов'язана з підвищенням кваліфікації і розвитком виробничих умінь працівників, інноваційністю, колективізмом, вдосконаленням системи комунікацій та оцінювання працівників ⁴⁴.

Таким чином, можна зробити висновок, що у ряді зарубіжних держав функціонує індивідуалізований підхід до соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, який фокусується на психологічному вимірі цього поняття.

⁴³Гльоза С. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>

⁴⁴Галстян К. Г., Лисюк М. В., Фірман І. В. Забезпечення належного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів «Проблеми та перспективи розвитку охорони праці». 2019. С. 152-154. URL: http://edumns.org.ua/img/news/117/Zbirnik_konferenciji_2019.pdf#page=152

В Україні ж більша увага приділяється соціальному аспекту, Україні варто перейняти досвід високорозвинених англомовних країн та виробити єдині стандарти забезпечення належного соціально-психологічного клімату на робочому місці, які б зосереджувались саме на психологічних чинниках.

Отже, зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з персоналом, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників.

Через це, як правило, відділи з управління персоналом не здатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки працівників.

Слід також зазначити традиційні цінності, що призводять до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу. Все це безумовно погіршує стан морально-психологічного клімату в колективі⁴⁵.

Зарубіжний досвід психологічного клімату в колективі відображає глибоке розуміння важливості культурних відмінностей та міжкультурного менеджменту для створення ефективних та здорових робочих середовищ. Різниця між зарубіжним досвідом та досвідом в Україні може полягати в культурних відмінностях, рівні розвитку організаційної культури та упровадженні інноваційних методів управління.

Зарубіжний досвід дозволяє враховувати багатокультурність та використовувати здобутки світової науки для створення більш дієвих і адаптивних організацій.

Загальний висновок полягає в тому, що вивчення зарубіжного досвіду

⁴⁵Сівак Т.О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>

психологічного клімату в колективі може надати корисних інструментів та підходів для поліпшення робочих умов, комунікації та ефективності колективів в Україні. Розуміння різниць у культурних підходах дозволяє адаптувати та застосовувати найкращі практики на користь розвитку українських організацій.

3.2 Розробка рекомендацій для керівництва організації щодо покращення комунікації та взаємодії в службовому колективі

Сприятливий психологічний клімат у колективі зумовлює отримання стабільно високої результативності та продуктивності роботи, що вимірюється конкретними економічними параметрами (виконання планових показників, економія витрат, зростання прибутку, продуктивності праці тощо).

Для забезпечення нормального психологічного клімату в колективі Начальник може керуватись такими постановами/розпорядженнями:

- Закон України «Про охорону праці»⁴⁶ Цей закон визначає правові, організаційні, соціально-економічні, санітарно-гігієнічні та інші засади забезпечення безпеки праці працівників. У статті 11 цього закону зазначено, що роботодавець зобов'язаний створити на робочому місці умови праці, що відповідають вимогам нормативно-правових актів з охорони праці та забезпечують збереження життя, здоров'я та працездатності працівників. Це означає, що начальник повинен забезпечити безпечні умови праці для своїх працівників, що також сприяє створенню нормального психологічного клімату у колективі.

- Кодекс законів України про працю⁴⁷. Цей закон визначає правові та організаційні засади регулювання трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами. У статті 19 цього закону зазначено, що трудові відносини працівників усіх підприємств, установ, організацій незалежно від

⁴⁶Про охорону праці: Закон України від 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

⁴⁷Про працю : Кодекс законів України від 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами, регулюються Конституцією України, цим Кодексом, іншими законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, а також колективними договорами, угодами, локальними нормативними актами. Начальник повинен дотримуватися вимог цього закону при регулюванні трудових відносин у колективі.

На погіршення соціально-психологічного мікроклімату впливають особистісні та організаційні чинники. До особистісних чинників варто зарахувати такі:

- антипатії в одних членів групи стосовно інших, що унеможлиблює конструктивну спільну роботу;
- відмінності у мові спілкування членів групи;
- значні відмінності у темпераментах працівників колективу (флегматики, меланхоліки, сангвініки, холерики);
- істотні відмінності у віковій структурі групи, що ускладнює порозуміння між її членами;
- наявність у групі кількох лідерів, котрі постійно змагаються за першість між собою;
- наявність у працівників синдрому професійного вигорання, виснаження;
- присутність в межах групи людей, схильних до критики інших, що породжує погіршення взаємовідносин в групі;
- різний рівень інтелектуального та культурного розвитку учасників групи;
- різний соціальний статус учасника групи;
- різні мотиви у членів групи щодо роботи в організації;
- роль керівника у колективі, визнання його авторитету, лідерських якостей, професійних компетентностей;

- складний характер в учасника групи, що породжує конфлікти, суперечки, ворожість;
- релігійна, расова, етнічна та інша нетерпимість одних членів групи відносно інших тощо.

Аналіз теорії та практики дають змогу виокремити такі організаційні чинники формування несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі:

- нераціональний розподіл повноважень між працівниками колективу, що обумовлює перевантаженість одних членів та недовантаженість інших;
- невизнання колективом керівника групи через його нерішучість, некомпетентність, невміння управляти групою;
- наявність у керівника групи улюбленців та аутсайдерів, що погіршує взаєморозуміння в межах групи;
- невідповідність окремих членів групи займаним посадам;
- невідповідність умов праці комфортній роботі колективу;
- загальний низький рівень кваліфікації групи;
- невідлагодженість взаємодії групи з іншими групами та зацікавленими особами;
- нечітко поставлені завдання та цілі роботи групи;
- низькі вимоги до результатів діяльності колективу тощо.

Сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі в умовах реалізації розвитку підприємства виконує низку важливих функцій, а саме:

- консолідує, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних трансформацій;
- активізує, оскільки позитивна, доброзичлива та оптимістична атмосфера надихає працівників на забезпечення очікуваних результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці;
- стабілізує, оскільки група забезпечує прозорі, чіткі та зрозумілі умови співіснування та взаємодії;

– упорядкувальну, адже сформовані колективні правила, норми поведінки, визначені цінності об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку, забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи тощо.

Виконані дослідження дають змогу сформувати низку шляхів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ⁴⁸.



Рис. 3.1 – Шляхи покращання психологічного клімату у колективі в умовах полівекторного розвитку

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі (рис. 3.1), а саме: добір колективу за психологічною сумісністю, звільнення деструктивних та непродуктивних працівників, планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар'єрного зростання, заміна керівника колективу, перегляд системи стимулювання, оптимізування чисельності групи, покращення умов праці, цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи тощо.

Для покращення психологічного клімату в колективі рекомендується впровадження контролю соціально-психологічних характеристик колективу, проводити регулярний моніторинг взаємин в колективі, а також використання методів вивчення громадської думки, настроїв, виявлення лідерів.

⁴⁸Кузьмін. О. Є., Дідик. А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. 2013. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>

Пропонується забезпечувати розвиток комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування.

Зокрема, для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, керівнику необхідно:

1) Підтримувати з усіма підлеглими уважні і довірливі взаємини. Важливо підтримувати взаємини з персоналом і відслідковувати настрої, що виникають в колективі. Саме такий підхід – побудований на довірі та увазі – може допомогти уникнути конфліктів або запобігти назриваючим непорозумінням між підлеглими.

2) Мотивувати співробітників. Керівнику необхідно заохочувати працівників, оцінювати їх внесок у трудову діяльність, висловлювати похвалу і подяку. Заохочення викликає у співробітників задоволеність собою, своїми успіхами і своєю працею.

3) Частіше залучати співробітників до спільної діяльності. Працюючи з персоналом, керівник повинен вміти розділяти новаторів, які перебувають в постійному професійному пошуку і які не бояться труднощів і невдач, що виникають, і тих, хто готовий відразу ж відгукнутися на будь-яку ініціативу, що йде від керівництва, і співробітників, які через страх допускають помилки, не беруть участі в творчих справах колективу.

4) Вміти залагоджувати конфліктні ситуації, передбачити їх, а також переводити деструктивний конфлікт в продуктивне русло. У конфліктних ситуаціях керівник виступає в ролі третьої сторони, яка намагається відновити психологічний баланс в колективі.

Керівник повинен бути стриманим, спокійно реагувати на такі ситуації, при необхідності з гумором виходити із ситуації. Якщо ситуація має тенденцію до наростання агресивності, вчасно перемикає конфліктуючі сторони на абстрактні теми, по можливості максимально згладжуючи розбіжності між співробітниками.

5) Об'єктивно, без упередженості і суб'єктивних оцінок ставитися до

підлеглих. Керівник завжди повинен пам'ятати, що він є особистим прикладом для свого колективу. Слід бути об'єктивним і справедливим у спілкуванні з людьми, уникати упереджень, підтримувати хороші взаємини з усіма співробітниками.

Слід бути терпимим по відношенню до підлеглих. У разі виявлення будь-яких негативних факторів, здатних вплинути на соціально-психологічний клімат і якісну роботу колективу, керівник повинен знайти шляхи вирішення проблеми.

Найпростішим і дієвим психологічним прийомом відновлення сприятливої робочої обстановки є здатність керівника висловлювати своїм підлеглим схвалення і підтримку, гідно оцінюючи їх роботу.

Рекомендується створювати коло спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально покращити соціально-психологічний клімат в колективі, який, як відзначають самі співробітники, не надто сприятливий зараз.

Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу.

Рекомендується розглянути можливість навчання керівників ефективним методам управління, націленого на вдосконалення соціально-психологічного клімату. Навчання можна запланувати в будь-якому університеті, де надаються відповідні послуги. Для цього необхідно провести нараду і розглянути можливість навчання керівного складу з метою підвищення управлінської компетенції, навчання новим методам і прийомам управління.

Основні зусилля Коршівської сільської ради мають бути спрямовані на максимальне залучення в організаційне об'єднання наукових і освітніх установ за рахунок власного розвитку.

Крім того, можна скласти список заходів, спрямованих на розвиток неформального спілкування. Важлива організація спільного дозвілля: для цього необхідно скласти календар важливих для сільської ради дат.

Призначити відповідальних за підготовку програми. Спільні заходи стануть основою для неформального спілкування, близького знайомства, дадуть позитивні емоції.

Діяльність керівників щодо поліпшення умов формування психологічного клімату може здійснюватися за кількома напрямками, в залежності від негативних факторів, що впливають на колектив.

Умови праці не тільки формують ставлення до роботи, але і об'єктивно впливають на кінцевий результат праці.

Поліпшення умов праці здійснюється за різними напрямками: поліпшення оснащення робочих місць, раціоналізація режиму праці та відпочинку, підбір кадрів, підвищення кваліфікації працівників, збільшення оплати праці.

Важливим фактором сприятливого клімату в колективі може стативідмінність якостей особистості за принципом взаємодоповнюваності.

У цьому випадку результатом сумісності є взаємна симпатія учасників колективу один до одного. Удосконалення взаємовідносин в колективі. Відносини в колективі повинні вибудовуватися так, щоб повсякденне спілкування співробітників сприяло постійному підтриманню в колективі оптимального позитивного настрою.

Для цього, перш за все, потрібно уникати рольової неясності. Крім посадових обов'язків кожен керівник покладає на підлеглого очікування, пов'язані з його психологічними властивостями (рольові очікування), які не завжди роз'яснюються і є зрозумілими.

Люди інстинктивно побоюються невизначеності і мінливості, вони хочуть знати, що від них очікують, які завдання вони повинні вирішувати і яку роль на них покладено

Ефективність спільної діяльності пов'язана в першу чергу з оптимальною реалізацією особистісних і групових можливостей.

Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі не тільки позитивно впливає на результати діяльності цього колективу, а й сприяє прояву

і розвитку потенційних можливостей людини. Також важливим моментом в роботі над поліпшенням соціально-психологічного клімату варто відзначити і грамотний відбір персоналу в робочий колектив.

Необхідно звертати увагу не тільки на професіоналізм кандидатів, а й на їх особистісну сумісність з уже працюючими членами колективу. Також варто пам'ятати про те, що спроби кардинальних зміни соціально-психологічного клімату без змін в персональній поведінці окремих членів колективу абсолютно марні.

Статус соціально-психологічного клімату залежить від вчинків співробітників, відповідних трансформацій і підтвердження нових культурних цінностей. Тому управління соціально-психологічним кліматом передбачає також і вироблення стратегії її досягнення і плану дій по здійсненню змін. Однак без налагодженого процесу змін персонального характеру, без бажання людей перейти на нові моделі поведінки, без демонстрації організацією нових елементів управлінської компетенції фундаментально соціально-психологічний клімат не зміниться ⁴⁹.

Для покращення психологічного клімату в колективі (Коршівської ТГ) потрібно урізноманітнити колектив, а саме оформляти на роботу не тільки жителів Коршева, а й окрайних сіл, а саме: Черемхів, Казанів, Жукотин.

Також виділяти премії для мотивації та залучення молоді в колектив. Загалом, для покращення психологічного клімату потрібно весь час проводити бесіди з психологом на керівництві, щоб вирішувати проблеми із середини.

Запровадити організаційну культуру, спільно проводити час. Найголовніше, це правильний керівник, якщо він компетентний, має якості лідера, уміє ввести за собою, то в колективі не буде виникати серйозних конфліктів. Керівник повинен постійно мотивувати свій колектив, правильно обирати кадри включаючи тести сумісності характерів тощо.

«Щасливий колектив - успішний колектив» - ця ідея важлива в різних

⁴⁹Ковальчук І. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства». 2021. С.64-66. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a90978b-cd9d-48db-9c66-f50f65ebdbf3/content>

культурах, де розуміють важливість задоволеності працівників.

Основні рекомендації щодо покращення психологічного колективу це - якщо не подобається слід міняти – адже психологічне здоров'я прирівнюється до доброго фізичного самопочуття. Проблеми на роботі не повинні заважати нашому ментальному здоров'ю. Якщо ніякі методи не допомагають, і людина почувається виснаженою від оточуючих її колег ,не потрібно терпіти. Щось нове – це завжди краще.

Здоровий колектив, запорука успішності та продуктивності робочого часу. Більшість людей проводять більше часу на роботі ніж вдома. Тому важливо почуватися комфортно за будь яких умов на робочому місці. Адже в житті головне баланс між особистим життям та професійним.

ВИСНОВКИ

Проведені в магістерській роботі дослідження психологічного клімату в колективі та запропоновані рекомендації для керівництва організації щодо покращення комунікації та взаємодії в службовому колективі у сфері публічного управління дозволяють сформулювати ряд висновків, що підсумовують виконання поставлених у вступі завдань.

1) *Розкрито* сутність поняття «психологічний клімат» та *виявлено*, що існує багато визначень, однак для всіх є спільним емоційний компонент, так як в основі психологічного клімату лежать почуття, емоції, індивідуальне сприйняття та відносини між членами групи. Те, який психологічний клімат панує у колективі, має величезне значення для успішного функціонування будь-якої групи людей: чи це робоча команда, сім'я чи інша спільнота. *Визначено*, що окрім почуттів, емоції та взаємних стосунків між членами групи, до складових психологічного клімату відносяться – комунікації, лідерство, спільні цілі та цінності, визнання та винагороди.

Психологічний клімат може бути позитивним або негативним, і від цього залежить ефективність співпраці, комунікації та досягнення спільних цілей.

Позитивний психологічний клімат характеризується такими ознаками, як взаємна повага, підтримка, співробітництво, відкритість до нових ідей і конструктивна критика, високий рівень залученості до діяльності. Люди в такому колективі відчують себе комфортно, вільно виражають свої думки та емоції, і, як наслідок, досягають кращих результатів. Негативний психологічний клімат, навпаки, супроводжується конфліктами, недовірою, недоліком комунікації та неприязню між членами групи.

2) *Досліджено* фактори впливу на формування психологічного клімату в службовому колективі та *встановлено*, що ключовими факторами, що мають велике значення для формування сприятливого психологічного клімату є:

- поліпшення умов праці;

- вдосконалення організаційної структури підприємства та стилю управління керівника;
- постійний аналіз «вузьких місць» в соціально-психологічній сфері організації (напруженість, конфліктні ситуації);
- вдосконалення кадрової політики, що дає можливість більшості членів колективу просуватися по службі;
- зміна особистої поведінки у сфері професійних навичок та компетенції менеджерів;
- вироблення методів за зміною індивідуальної культури членів колективу; розробка іміджевої концепції організації.

До основних факторів, які негативно впливають на психологічний кліма у службовому колективі слід включити:

- недоліки в організаційній структурі та стилі управління, що може призводити до непорозумінь, конфліктів та неефективної комунікації;
- незадовільні умови праці, такі як несправне або застаріле обладнання, непривабливий офісний простір, або недостатні ресурси, відсутність інноваційних технологій;
- несправедлива кадрова політика, відсутність можливості кар'єрного росту і професійного розвитку, що може призводити до відчуття несправедливості та невдоволеності серед членів колективу;
- супротив виробленню нових методів індивідуальної культури та виробленню іміджевої концепції організації.

3) *Проаналізовано* поточний стан психологічного клімату в колективі Коршівської сільської ради територіальної громади за допомогою анкетування та «класичного» методу Сішора, який дозволив грамотно провести аналіз та дізнатись про психологічний клімат у діяльності працівників місцевої сільської територіальної громади.

Отримані дані у результаті проведеного дослідження свідчать про те, що 40 % конфліктних ситуацій в колективі виникають внаслідок звичних комунікативних процесів – бесід на роботі, 35 % – з керівництвом і 25 % – в

спілкуванні з відвідувачами.

4) Аналіз зарубіжного досвіду формування позитивного психологічного клімату в колективі дозволяє стверджувати, що існує декілька основних моделей менеджменту: класична, японська та американська моделі, модель ЄС. Кожна з них має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей.

З'ясовано, що американська філософія управління побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією наприбуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, соціальні гарантії. Американські управлінці традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати.

Японська система полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників. Ця система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних і слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів службовцям надається відповідна посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце. Ключовою ідеєю такої системи є повага до особистості, забезпечення для них сприятливих умов праці. Японська філософія управління ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості фірмі.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє покращити розуміння процесу формування психологічного клімату в колективі, що, з одного боку є трудомістким і затратним процесом в плані витрачених зусиль і часу, але, водночас може принести значні переваги для продуктивності та успіху колективу.

5) *Запропоновано* рекомендації для керівництва організації щодо покращення комунікації та взаємодії в службовому колективі. Для покращення психологічного клімату в колективі рекомендується впровадження контролю соціально-психологічних характеристик колективу, проводити регулярний моніторинг взаємин в колективі, а також використання методів вивчення громадської думки, настроїв, виявлення лідерів.

Пропонується забезпечувати розвиток комунікативної взаємодії, що дозволить працівникам бути більш зацікавленими в роботі як фактор міжособистісного спілкування.

Рекомендовано розвивати комунікативну взаємодію через :

- запровадження та дотримання організаційної культури притаманної місцю роботи, соціалізацію – спільно проведений час з колегами;
- виділення премій для мотивації та залучення молоді в колектив;
- проведення бесід з психологом, щоб вирішувати проблеми із середини.
- організація спільного дозвілля. Спільні заходи стануть основою для неформального спілкування, близького знайомства, дадуть позитивні емоції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безай В. В. Формування психологічного клімату команди. 2020. URL:<https://center.kr-admin.gov.ua/News/Bezay.pdf>
2. Безшура А. Ю., Кирилюк Л.Л. Соціально-психологічний клімат як невід'ємна складова взаємовідносин в трудовому колективі. 2013. URL:<http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1919/1/306.pdf>
3. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інст-ту психології ім. Г.С.Костюка НАПНУ. 2015. Т. IX. Вип.10. С. 241-250. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf>
4. Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. №40. С. 295.
5. Визначення індексу групової згуртованості. 2023. URL:<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYRAWda3EUPYu3TVHYqwsK5xTt2s1GuNiAYBCp486V6vHDLQ/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>
6. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2022. № 1(59). С. 79-84. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)
7. Галстян К. Г., Лисюк М. В. Фірман І. В. Забезпечення належного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів «Проблеми та перспективи розвитку охорони праці»*. 2019. С. 152-154. URL: http://edu-mns.org.ua/img/news/117/Zbirnik_konferenciji_2019.pdf#page=152
8. Гаркавцев Є. І. Соціально-психологічний клімат у колективі курсантів як умова формування їх професійної надійності. *Вісник Національного університету оборони України*. Київ, 2014. Вип. 6 (43). С.34-38.

9. Гльоза Є. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>
10. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. URL: https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%20komandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?
11. Денисенко М. П., Юринець З. В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного розвитку людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2021. 8 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/13.pdf
12. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: 2018. 511 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
13. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/14.pdf
14. Душкіна О. Американський досвід відбору персоналу. *Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства*: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26–27 квітня 2018 р.). Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 111–113.
15. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник*. Львів : Львівський державний у-тет внутрішніх справ, 2012. Том 2. Вип. 1. С. 374 -382.
16. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ.: Міленіум, 2003. 344 с.
17. Ковальчук І.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства». 2021. С.64-66. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a90978b-cd9d-48db-9c66-f50f65ebdbf3/content>

18. Коршівська сільська територіальна громада в Україні в Коломийському районі Івано-Франківської області Адміністра. 2022. URL: https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/Коршівська_сільська_громада.html
19. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>
20. Лещенко М. Є, Кичко І. І. Вплив корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Modern Research in World Science: the 9th International scientific and practical conference*. (November 28-30, 2022) Lviv, 2022. P. 1599.
21. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. матер. міжн. конф. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221- 224.
22. Модель розвитку груп Такмана. LearnLifeLong. 2017. URL: <https://learnlifelong.net/model-rozvytku-grup-takmana/>
23. Мухіна Н. О. Основні напрями теорій міжособистісних взаємин особистості. Матер. Всеукр. наук.-практ. конфер. «Психологічний тренінг у мистецтві, культурі, освіті» (8-9 жовтня 2010 р.). Херсон, 2010.
24. Неймер Ю.Л. Соціально-психологічний клімат колективу підприємства. Соціологічне дослідження. 1990. Вип. 11. С. 81-86.
25. Нієловська О.Е, Можаровська Т. В. Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату в колективі. 2023. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13439?mode=full>
26. Паригін Б.Д. Соціально-психологічний клімат трудового колективу. Київ: Вища школа, 1981. С. 13-14.
27. Про охорону праці: Закон України № 2694-XII від 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
28. Про працю : Кодекс законів України від 01.10.2023. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

29. Психологічний клімат у колективі: що це таке. Формування сприятливого клімату. Alexis. 2022. URL: <https://alexus.com.ua/psixologichnij-klimat-u-kolektivi-shho-ce-take-formuvannya-spriyatlivogo-klimatu/>
30. Психологія. Соціально-психологічний клімат колективу. 2012. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/>
31. Пустовий О. М. Дослідження особистісних чинників групової згуртованості у військовому колективі. *Актуальні проблеми психології*. Том I. Вип. 48. 2018. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i48/3.pdf>
32. Свидрук І. І, Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ, 2013. 175 с. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9>:
33. Сівак Т. О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>
34. Соломка Е.Т., Прокопович Ю.А., О Мухіна Н.О. Основні напрями теорій міжособистісних взаємин особистості організації і проведення соціометричної методики в соціально-психологічних дослідженнях. *Проблеми сучасної психології*. 2019. Вип. 30. С. 122-134.
35. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вісник Львівської політехніки, 2021. № 2 (6). С. 106-120. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf>
36. Управління конфліктами : текст лекцій : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ : Кондор, 2018. 170 с.
37. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: метод. реком. Харків: ХНУМГ, 2017. 50 с. URL: http://eprints.kname.edu.ua/47166/1/501M%20ПіК2017_Фесенко%20Г.Г..pdf

38. Чайковська О. М., Онуфрієва Л. А. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5. С. 45–61. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.5>
39. Черкас Х. В., Озьмінська І. Д. Вплив керівника на психологічний клімат колективу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку науки та освіти» (м. Дніпро, 30 грудня 2023 року). Дніпро, 2023. С.
40. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
41. Яковлева С.І. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник ХДУ*. 2022. № 1. С. 77-83. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2022-1-10>
42. Baltes B. Psychological Climate in the Work Setting. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Vol. 18. 2001. URL: https://www.researchgate.net/publication/285339454_Psychological_Climate_in_the_Work_Setting
43. Burnham P. The impact of psychological climate on team performance. LinkedIn. 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-psychological-climate-team-performance-peter-burnham> (Access date 12.12.2023)
44. Cianconi P., Betrò S., Luigi J. The Impact of Climate Change on Mental Health: A Systematic Descriptive Review. 2020. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00074>
45. Gren M. Psychology of a leader's managerial activity. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50589202.pdf>
46. Dollard M.. Psychosocial Safety Climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. Issue 83(3). P. 579–599. URL: <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

47. Hackman J. R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business Review Press, 2002.
48. Iyer Y. Herzberg's Two-Factor Theory in Project Management. 2022. URL: <https://www.wrike.com/blog/what-is-herzbergs-two-factor-theory/>
49. Motivating employees through performance incentives. Lumen learning. 2016. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-orgbehavior/chapter/6-5-motivating-employees-through-performance-incentives/>
50. Nestorenko T. *Modern management: theories, concepts, implementation: monograph*. 2021. 396 p. URL: <https://www.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/7.pdf>
51. Renou T. Japan's Corporate Governance Transformation: Convergence or Reconfiguration? 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/141>
52. Shen Y., Li Y., Ju C., Ashraf H., Hu Z., Memon S.A. Foundational Effects of Organizational Climate on Perceived Safety Climate: A Multiple Mediation Model. *Sustainability*. 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/su152215759>

ДОДАТОК А

Результати тесту на визначення індексу групової згуртованості за методикою К.Сішора

I. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?

 Копіювати

100 відповідей

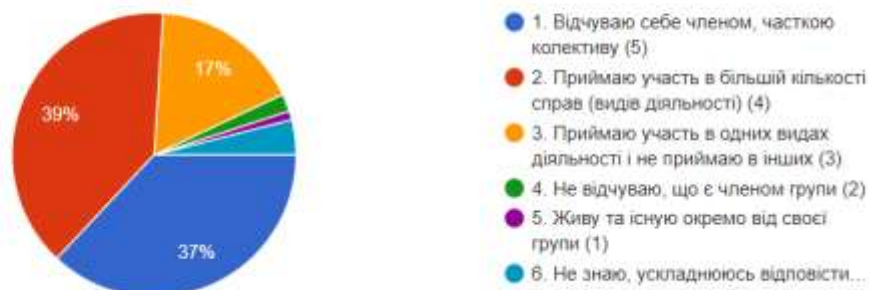


Рис. А.1 – Тест на приналежність рецензента до групи

II. Чи перейшли б Ви в іншу групу (колектив), якщо б дізнались, що є така можливість?

 Копіювати

100 відповідей

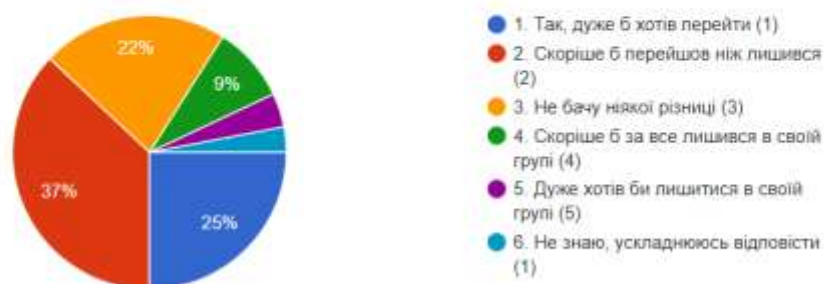


Рис. А.2 – Тест на зміну колективу

III. Які взаємовідносини між членами Вашої групи?

 Копіювати

100 відповідей



Рис. А.3– Тест на взаємовідносини в колективі

IV. Які у вас взаємовідносини з керівництвом (командирами).

 Копіювати

100 відповідей



Рис. А.4– Тест на взаємовідносини з керівництвом

V. Яке Ваше ставлення до справи (навчання, проходження служби).

 Копіювати

100 відповідей



Рис. А.5 – Тест на ставлення до роботи в теперішньому колективі