

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

**ЛЯХОВИЧ ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 35:089  
(індекс)

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ**  
**В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

(назва роботи)

\_\_\_\_\_  
(назва освітньої програми)

\_\_\_\_\_  
(шифр і назва спеціальності)

Т. В.Ляхович

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Озьмінська Ірина Дмитрівна, к.філос.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

І. П. Лопушинський

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

**Івано-Франківськ - 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Ляхович Т. В. Шляхи формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади. – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2023.

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади. Проаналізовано сутність поняття “психологічний клімат”, визначено його ключові характеристики. Систематизовано основні групи чинників, що впливають на формування сприятливого клімату. Досліджено роль керівника в цьому процесі. На прикладі конкретного органу державної влади проаналізовано реальний стан психологічного клімату, виявлено проблеми та шляхи їх вирішення.

Запропоновано авторські рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату в органах державної влади на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях.

Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками органів державної влади, HR-менеджерами, науковцями та викладачами ВНЗ для вдосконалення системи публічного управління.

**Ключові слова:** психологічний клімат, органи державної влади, управління персоналом, оптимізація, рекомендації.

## ANNOTATION

**Liakhovych T. V. Ways of forming a favorable psychological climate in state authorities. - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2023.

The paper examines the theoretical foundations and practical aspects of the formation of a favorable psychological climate in state authorities. The essence of the concept of "psychological climate" was analyzed, and its key characteristics were determined. The main groups of factors affecting the formation of a favorable climate are systematized. The role of the manager in this process is studied. On the example of a specific state authority, the real state of the psychological climate was analyzed, problems and ways to solve them were identified.

The author's recommendations for optimizing the psychological climate in state authorities at the individual, group, and organizational levels are offered.

Research materials can be used by heads of state authorities, HR managers, scientists and university teachers to improve the public administration system.

**Key words:** psychological climate, state authorities, personnel management, optimization, recommendations.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО</b>	
<b>ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ .....</b>	
	<b>10</b>
1.1 Поняття сприятливого психологічного клімату та його ознаки .....	10
1.2 Фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату.....	18
1.3 Роль керівника у формуванні сприятливого психологічного клімату .....	24
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОГО</b>	
<b>КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....</b>	
	<b>39</b>
2.1 Специфіка діяльності органів державної влади як об'єкту дослідження .	39
2.2 Аналіз психологічного клімату в органах державної влади (на прикладі Сумського відділу Державної виконавчої служби).....	45
2.3 Проблеми та шляхи оптимізації психологічного клімату в органах державної влади .....	54
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО</b>	
<b>ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА</b>	
<b>ІНДИВІДУАЛЬНОМУ, ГРУПОВОМУ, ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНЯХ... 58</b>	
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах у суспільстві зростає інтерес до проблеми оздоровлення психологічного клімату колективу. Актуальність даної теми зумовлена, з одного боку, зростаючими вимогами до ступеня психологічної інтегрованості особистості в її роботу, а з іншого – зміцненням взаємної співпраці.

Це питання є дуже актуальним і перспективним на сьогоднішній день, оскільки зростають вимоги до психологічної залученості людини в корпоративну діяльність. Особливо актуальна ця проблема в управлінській діяльності. Для злагодженої роботи та розвитку компанії необхідно, щоб співробітники відчували себе «командою». Ознаками «команди» є згуртованість, взаємодопомога, підтримка і водночас вимогливість до себе та інших. Одним з найважливіших показників колективу як «колективу» є позитивний психологічний клімат. Це такий стан у колективі, при якому кожному працівникові створюються оптимальні умови для реалізації його здібностей і нахилів.

Незважаючи на значний науковий і практичний інтерес до даної проблематики, питання про взаємозв'язок сприятливого психологічного клімату, його вплив на продуктивність праці та шляхи його оптимізації залишаються актуальними проблемами сучасної науки, які до кінця не вивчені та потребують подальшого вивчення.

Актуальність теми полягає в тому, що психологічний клімат в органах державної влади є важливим чинником, який безпосередньо впливає на ефективність та результативність їх роботи. Сприятлива атмосфера всередині колективу, довіра і взаєморозуміння між співробітниками, задоволеність умовами праці - все це позначається на якості виконання службових обов'язків, оперативності реалізації важливих державних завдань та реалізації функцій

публічного адміністрування. Натомість, негативний психологічний клімат, внутрішні конфлікти, напруженість у колективі неодмінно відображаються на кінцевих результатах роботи цих установ. Оскільки такі результати безпосередньо стосуються забезпечення потреб громадян у різних сферах життя, то неефективна робота органів державної влади через несприятливий психологічний клімат впливає на якість життя в країні загалом. Тому дослідження даного питання є вкрай важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Вивчення чинників формування позитивного психологічного клімату та розробка рекомендацій щодо його покращення в органах державної влади матиме безпосереднє позитивне значення для підвищення ефективності їх функціонування, а отже і для покращення рівня та якості життя громадян.

**Метою дослідження** є дослідження шляхів формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади та розробка рекомендацій.

**Завдання дослідження:**

1. Розкрити сутність поняття «сприятливий психологічний клімат» та визначити його основні ознаки.
2. Виявити та систематизувати фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату в колективі.
3. Обґрунтувати роль керівника в процесі формування сприятливого психологічного клімату.
4. Визначити специфіку та особливості діяльності органів державної влади як об'єкту дослідження психологічного клімату.
5. Дослідити реальний стан психологічного клімату в конкретному органі державної влади шляхом опитування працівників.
6. Виявити наявні проблеми та розробити рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату в органах державної влади.

**Об'єкт дослідження:** психологічний клімат в органах державної влади.

**Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі **методи дослідження:**

- Аналіз наукової літератури - для вивчення теоретичних основ досліджуваної проблематики, з'ясування сутності базових понять.
- Синтез та порівняння - для узагальнення одержаних теоретичних положень, формулювання висновків.
- Системний підхід - для комплексного аналізу чинників та особливостей формування психологічного клімату.
- Соціологічні методи (анкетування, опитування) - з метою вивчення реального стану психологічного клімату в конкретному органі державної влади.
- Класифікація та узагальнення даних - для систематизації одержаної емпіричної інформації та формулювання висновків.
- Прогностичні методи - для розробки рекомендацій щодо вдосконалення психологічного клімату в майбутньому.

Застосування комплексу дослідницьких методів дозволило глибоко та всебічно проаналізувати теоретичні та практичні аспекти проблеми формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади.

**Теоретичне значення** дослідження полягає у можливості використання систематизованого теоретичного матеріалу за темою дослідження у подальших наукових пошуках в якості теоретико-методичної бази.

**Практичне значення** проведеного дослідження полягає в можливості використання його результатів та розроблених рекомендацій для формування сприятливого психологічного клімату:

- Керівниками та HR-менеджерами органів державної влади - з метою оптимізації кадрової політики, удосконалення систем мотивації та стимулювання

персоналу, налагодження ефективних комунікацій та попередження конфліктів у колективі.

- Психологами та тренерами з персоналу при розробці та проведенні тренінгів для державних службовців з формування навичок стресостійкості, конструктивної комунікації, психологічної сумісності, командної роботи.
- Науковцями та викладачами ВНЗ при подальшому поглибленому вивченні питань оптимізації діяльності органів державної влади, особливостей їх функціонування.

**Наукова новизна** проведеного дослідження полягає в комплексному та системному вивченні проблеми формування сприятливого психологічного клімату в колективах органів державної влади. Здійснено цілісний науковий аналіз теоретичних засад та розроблено практичні рекомендації для оптимізації психологічного клімату саме в органах державної влади з урахуванням специфіки їх функціонування. Доповнено уявлення про визначальну роль керівника у формуванні сприятливого клімату в колективі, обґрунтовано значення демократичного та гнучкого стилю управління. Виявлено ключові характеристики діяльності органів державної влади, що зумовлюють особливості формування психологічного клімату. На підставі емпіричного дослідження проаналізовано реальний стан психологічного клімату у конкретному органі державної влади та окреслено наявні проблеми. Розроблено авторські рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату на різних рівнях, що в сукупності забезпечує новизну та самобутність дослідження.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 76 сторінок. Список використаних джерел включає 50 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

### 1.1 Поняття сприятливого психологічного клімату та його ознаки

Психологічний клімат є важливим чинником, що впливає на ефективність діяльності будь-якого колективу та розвиток особистості в ньому. Сприятливий психологічний клімат створює оптимальні умови для продуктивної роботи, творчості, самореалізації людини, тоді як несприятливий клімат, навпаки, гальмує ці процеси. Тому дослідження особливостей та чинників формування позитивного психологічного клімату є досить актуальним завданням як для науковців, так і для практиків.

Сприятливий психологічний клімат – це сукупність психологічних умов, які сприяють продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі <sup>1</sup>.

Ознаки сприятливого психологічного клімату колективу:

- довіра та висока вимогливість членів команди один до одного;
- доброзичлива і фактична критика;
- свобода самовираження при обговоренні спільних колективних проблем;
- відсутність управлінського тиску на підлеглих і визнання їхнього права приймати рішення, значущі для групи;
- достатня поінформованість членів команди про свої завдання та поточний стан справ;

---

<sup>1</sup> Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154.

- задоволеність приналежністю до колективу;
- високий рівень емоційної залученості та взаємопідтримки при стані фрустрації одного з учасників команди;
- відповідальність за кожного члена команди <sup>2</sup>.

З усіх визначень психологічного клімату, незважаючи на різні підходи, можна виділити два елементи, які рівною мірою характеризують природу цього явища:

- ставлення людей до спільної діяльності;
- зв'язок один з одним (як вертикальний, так і горизонтальний) <sup>3</sup>.

Все різноманіття відносин можна розглядати крізь призму двох основних параметрів психологічного настрою: об'єктивного і емоційного, тобто за тим, як людина сприймає свою діяльність і за задоволеністю чи незадоволеністю діяльністю.

Психологічний клімат виявляється у ставленні людей один до одного і до спільної справи, але цим не обмежується. Воно впливає на ставлення людей до світу в цілому, на власний світогляд і світовідчуття, що виражається в системі ціннісних орієнтацій особистості як члена цього колективу. Таким чином, прояви соціально-психологічного клімату можуть бути прямими і опосередкованими <sup>4</sup>.

Ставлення до світу (система ціннісних орієнтацій особистості) і до себе (світогляд, самоствавлення, самопочуття) є опосередкованими проявами соціально-психологічного мікроклімату, оскільки залежать не тільки від ситуації в даній, команди, а й інших факторів (як у макромасштабі, так і суто особистих).

---

<sup>2</sup> Романов А.Д. Соціально-психологічні доміанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с

<sup>3</sup> Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.

<sup>4</sup> Боковива Ю. В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. Харків, 2011. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/3/01.pdf>

Ці два прояви психологічного клімату (ставлення до світу і до себе) розвиваються протягом життя, залежать від способу життя людини в цілому, але це не виключає можливості розгляду їх на рівні конкретного колективу. Кожен член колективу розвиває в собі свідомість, сприйняття і відчуття свого «Я», що відповідає цьому клімату <sup>5</sup>.

У структурі соціально-психологічного клімату вчені виділяють три основні аспекти (рис. 1.1):

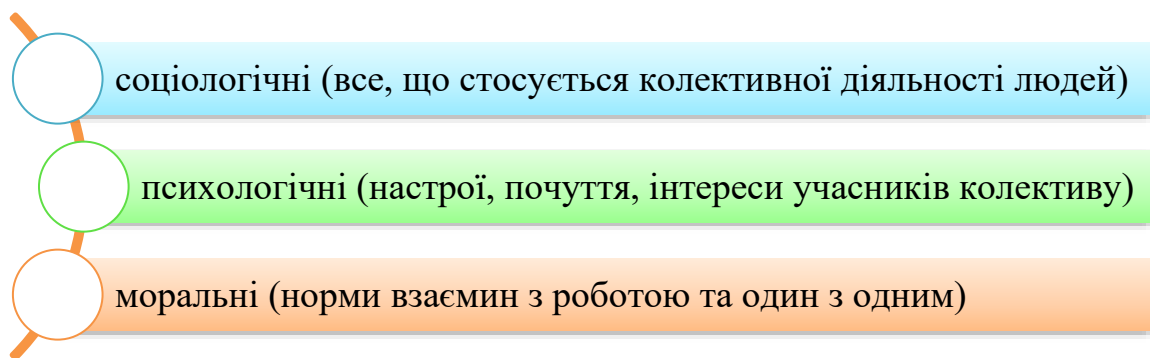


Рис. 1.1 – Основні аспекти структури сприятливого соціально-психологічного клімату (створено автором за <sup>6</sup>)

Фактори, що впливають на формування психологічного клімату, можна звести до двох груп: ті, що визначають його стан у будь-який момент часу, і ті, що визначають його структуру та функції в часі, тобто визначають його природу.

Незважаючи на позитивну роль колективу в розвитку особистості, неможливо поширити закономірності колективного життя на всі види суспільних відносин. Група часто може негативно впливати на конкретних її учасників,

<sup>5</sup> Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123720/118326> (дата звернення: 16.05.2023).

<sup>6</sup> Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154.

виступаючи гальмівником – переважним, негативним чинником їхнього життя. У цьому випадку говорять про несприятливий клімат в команді.

Загальновідомо, що міжгрупові стосунки – це набір особливих (неміжособистісних) соціально-психологічних феноменів, які мають значний вплив на окремих людей. Цей вплив впливає як на сферу суб'єктивного відображення (сприйняття) різних типів зв'язків, які виникають між окремими групами індивідів, так і на те, як групи внаслідок цього взаємодіють. Зазвичай представники іншої групи спочатку сприймаються не в сукупності їх індивідуальних властивостей і характеристик, а як носії певного «соціального цілого», що конкурує з «соціальним цілим» суб'єкта, що сприймає. Властивості цього «соціального цілого» часто проявляються у формі негнучких і надмірно узагальнених міжгрупових рахунків, у схематизації та спрощенні можливого діапазону аспектів сприйняття іншої групи <sup>7</sup>.

Взагалі міжгрупові уявлення характеризуються яскравим емоційним забарвленням, гострою оціночною спрямованістю, а тому часто невисокою точністю й адекватністю. Властиві їм стереотипи часто призводять до випереджувальної взаємодії в реальному світі та необґрунтованого приписування подібних характеристик усім членам певної соціальної групи чи спільноти без належного усвідомлення можливих відмінностей між ними <sup>8</sup>.

Подібні характеристики міжгрупового сприйняття яскраво проявляються при виявленні відмінностей між своєю групою та групою інших. Одним із наслідків може бути явище міжгрупової дискримінації, тобто неприйняття соціальної та індивідуальної цінності та важливості іншої групи, яка спочатку приписує їй нижчу цінність, ніж власна група. При порівнянні «своїх» і «чужих» груп починає заявляти не когнітивний, а афективно-емоційний компонент,

<sup>7</sup> Мірошніченко А. М. Управління людськими ресурсами організації. URL: [http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068\\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068*page.htm) (дата звернення 25.05.2021).

<sup>8</sup> Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1(17). С. 68.

штучно підкреслюються і перебільшуються переваги одного об'єкта порівняння і недоліки іншого. Тенденція переоцінювати власну групу в некритичній, чітко позитивній манері називається внутрішньогруповою перевагою і проявляється в тому, що певна особа намагається певним чином віддати перевагу членам своєї групи над членами іншої групи. Вона може впливати на процеси соціальної перцепції, на формування оцінок, думок, поведінки тощо <sup>9</sup>.

Групова нормалізація – соціально-психологічний феномен, що виникає під час групової дискусії у вигляді згладжування, зближення спочатку неоднорідних або діаметрально протилежних позицій учасників. Кінцевим результатом групової роботи є єдина середня думка, яку поділяють усі. Примітно, що це остаточне рішення, навіть у найпростішому вигляді, вже не просто сума взаємних поступок, а пропонує новий варіант взаємодії.

Протилежністю цієї тенденції є явище групової поляризації, суть якого полягає в тому, що в ході групової дискусії неоднорідні думки і позиції учасників не тільки не згладжуються, але в кінці дискусії формуються в одну утворюють дві протилежні позиції, які виключають будь-які компроміси. Групово поляризація може відбуватися і поза ситуацією обговорення. Воно може бути результатом систематичного опосередкованого обміну думками між учасниками спільної діяльності; тоді всередині групи виникають угруповання з полярними позиціями <sup>10</sup>.

Іншим явищем групового життя є делегування відповідальності. Психологи виявили дивовижний факт: на людній вулиці великого міста розраховувати на допомогу інших людей можна менше, ніж у безлюдному лісі. Адекватність розподілу обов'язків результатам спільної діяльності є надійним показником інтегрованості групи. Подібним чином він буде шукати покарання за

<sup>9</sup> Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725–728.

<sup>10</sup> Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

невдачу або заохочення заради щастя для себе чи інших <sup>11</sup>.

Велику увагу психологів привертає особливе явище в психічному житті людини, що виникає внаслідок групового впливу, – так званий конформізм. Конформність – це готовність людини підкоритися груповому тиску, реальному чи уявному, некритично змінити поведінку та ставлення.

Протилежною за формою є інша крайність по відношенню до групи – так званий негативізм (нонконформізм), під яким розуміють прагнення індивіда уникнути впливу групи, завжди діяти всупереч позиції домінуючої більшості за будь-яку ціну і у будь-якому випадку протилежне Зайняття позиції, видаючи власну неупереджену думку <sup>12</sup>.

З конформністю безпосередньо пов'язаний вплив на особистість так званої громадської думки. Під громадською думкою розуміють ставлення соціальної групи чи суспільства в цілому, виражене у формі певних суджень, ідей, уявлень, до явищ суспільного життя, що зачіпають спільні інтереси. Вона виникає в процесі підвищення обізнаності групи (суспільства) про її проблеми і виконує функцію блокування або схвалення певних дій і поведінки. Громадська думка формується в процесі порівняння, зіткнення різних поглядів і позицій, а іноді є результатом інтеграції багатьох різноспрямованих стандартів і критеріїв соціальної оцінки.

Групова сумісність – це готовність усіх учасників групи здійснювати безконфліктне спілкування і узгоджувати свої дії з діями інших учасників спільної діяльності. Групова сумісність як інтегральний показник підсумовує кілька індивідуальних рівнів сумісності нижчої ієрархії (психофізіологічну сумісність, узгодженість функціонально-рольових очікувань, єдність предметно-

---

<sup>11</sup> Холодницька А. В., Геращенко С.В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів *Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу* : зб. тез доповідей 86 Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів. Харків : Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2014. С. 102–104.

<sup>12</sup> Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладо-будівних підприємств : монографія / О.В. Мороз та інші. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с.

цільових і ціннісних орієнтацій, взаємну референцію всіх учасників)<sup>13</sup>.

Дослідники психологічного клімату Н. І. Жигайло<sup>14</sup>, В. М. Петюх<sup>15</sup> зазначають, що сьогодні підвищити продуктивність праці в організації можна не за рахунок посилення контролю за трудовою дисципліною, а за рахунок створення сприятливої психологічної атмосфери в трудовому колективі, відносин взаємної довіри, взаємопідтримки та взаємовідповідальності. Сприятливий психологічний клімат є не що інше, як реалізація найважливішої потреби людини в безпеці.

На основі аналізу наукової літератури виявлено деформації психологічного клімату в колективі (рис. 1.2).

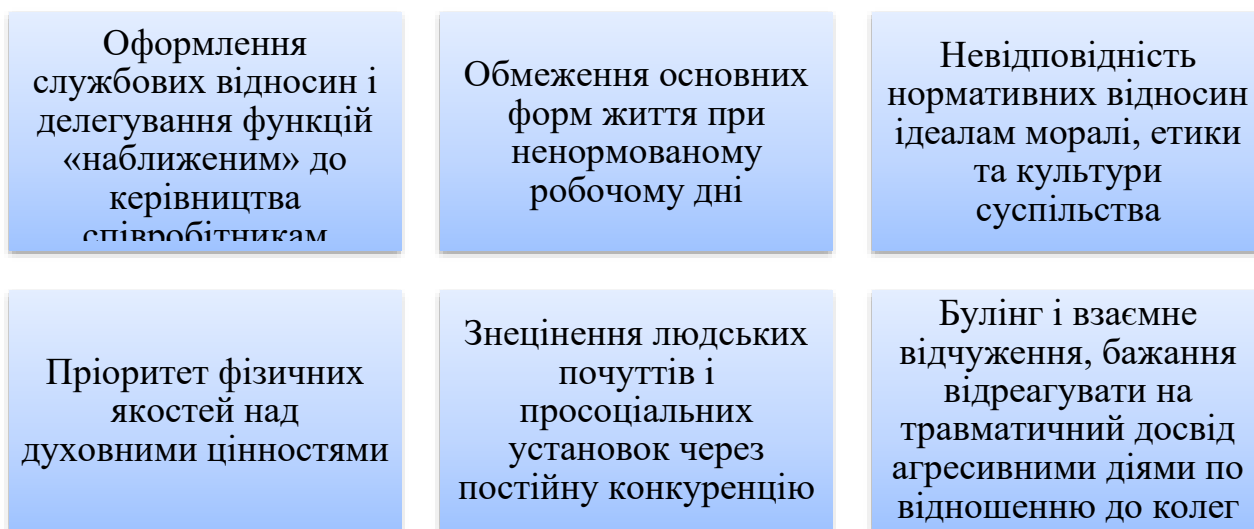


Рис. 1.2 – Деформації психологічного клімату в колективі (створено автором за<sup>16</sup>)

<sup>13</sup> Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / пер. з англ. В. Хомика. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 288 с.

<sup>14</sup> Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2012\\_1/12zhnikvk.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf) (дата звернення 23.05.2023)

<sup>15</sup> Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2014. 330 с.

<sup>16</sup> Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.

Досліджуючи психологічний клімат в колективі, можна виявити ряд визначених деформацій, що впливають на гармонійність взаємодії між співробітниками та ефективність їх роботи. В першу чергу, це нерівномірне розподілення службових обов'язків і пріоритетів, де превалює надмірна увага до осіб, які мають близькі відносини з керівництвом, на шкоду професійної компетентності та заслуг інших співробітників. Додатково, існує розрив між встановленими в колективі нормами взаємодії та універсальними цінностями моралі, етики та культури, що прийняті в суспільстві. Іншим важливим аспектом є обмеженість соціального спілкування через відсутність чіткості робочого графіка та ненормованість робочого дня. Проблему посилює перекося в оцінці співробітників, коли фізичні здібності і досягнення ставляться вище духовного розвитку та особистісних цінностей. Цей набір обставин часто призводить до створення атмосфери, в якій працівники відчують постійний тиск, конкуренцію та неможливість виявлення емоційної відкритості. Окрему увагу заслуговують прояви булінгу та відчуженість між колегами, що може призвести до погіршення психологічного стану співробітників та росту агресивних дій.

Сприятливий психологічний клімат у колективі є невід'ємною частиною ефективного та гармонійного функціонування організації. Він створює умови для розвитку професійних якостей співробітників, підтримує їх мотивацію та задоволеність роботою. Ознаки такого клімату включають взаємоповагу, довіру, взаєморозуміння та позитивне ставлення до робочого процесу. Наявність цих ознак свідчить про здорову атмосферу в команді, де кожний співробітник відчуває свою цінність та роль у загальному процесі. Такий клімат сприяє не тільки досягненню організаційних цілей, але й підвищенню загального рівня задоволеності життям співробітників.

## 1.2 Фактори, що впливають на формування сприятливого психологічного клімату

Найважливішою проблемою дослідження психологічного клімату є виявлення факторів, які його формують.

Виділяють шість основних груп факторів, які визначають стан психологічного клімату і в кінцевому підсумку самопочуття і продуктивність праці працівників (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Основні групи факторів визначення стану психологічного клімату  
(створено автором за <sup>17</sup>)

Сервісні та функціональні фактори включають у себе налаштування робочого місця, які визначаються умовами праці та якістю обладнання. Це також стосується організації роботи, режиму дня, чіткого розподілу функцій між співробітниками та ставленням керівництва до структуризації робочого процесу.

Щодо економічних факторів, ключову роль відіграє система оплати праці, яка має бути справедливою. Своєчасність виплат, розумний розподіл винагород, а також належне надання пільг та премій визначають фінансову стабільність співробітників.

Фактори лідерства включають в себе стиль керівництва, стосунки між керівниками і підлеглими, управлінську згуртованість та етику взаємодії в команді.

Психологічний клімат у колективі формується завдяки взаємовідносинам між працівниками, рівню конфліктності, стану взаємодії між підрозділами та груповим нормам та традиціям.

Важливими є також фактори професійно-кваліфікаційної характеристики, які відображають, наскільки кваліфікація працівника відповідає його посаді, як адаптуються новачки, які можливості для підвищення кваліфікації існують, та які перспективи кар'єрного росту відкриваються перед працівником.

Правові фактори включають оптимальність і актуальність нормативно-правових актів, наявність посадових інструкцій та зручність застосування нормативних документів у практиці <sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.

<sup>18</sup> Бровар О. В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1. С. 281–289.

Різноманітні фактори впливу на психологічний клімат поділяються на фактори макросередовища та мікросередовища або зовнішні та внутрішні фактори.

Макросередовище – суспільно-економічна формація, політико-державний устрій соціалістичного суспільства, соціальний клас членів колективу;

Мікросередовище – надсистемні фактори (діяльність вищих колективів і посадових осіб), горизонтальні фактори (вплив підприємств і установ одного рівня управління та управління) і підсистемні (правова та нормативна ситуація, чисельність населення тощо). До внутрішніх факторів належали: якісний склад колективу, ставлення його членів до праці, організація управлінської діяльності, особистісні якості керівників, міжособистісні стосунки, особисте ставлення кожного працівника до службової діяльності, умови праці та побуту<sup>19</sup>.

Запропонована типологія психологічного клімату за критерієм зв'язку з управлінням розкривається при дослідженні соціальної перцепції. Це ще раз підкреслює, наскільки важливо для системного підходу та покращення соціально-психологічного клімату в колективі вивчати всі аспекти соціальної перцепції: з боку управління (вона також є предметом соціальної перцепції колективу); членами колективу (об'єктом керівництва); з боку процесів взаємодії (у нашому дослідженні ми обмежилися процесами соціальної перцепції, тобто їх впливом на оптимізацію). З теоретичної точки зору ці три групи залежностей лежать в основі трьох психологічно значущих можливостей оптимізації психологічного клімату в колективі.

Керівник впливає практично на всі фактори, що визначають психологічний клімат. Від цього залежить підбір кадрів, заохочення і покарання членів колективу, просування їх по службі та організація праці працівників. Багато що залежить від його стилю управління.

---

<sup>19</sup> Лескова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103.

У бюрократичному стилі керівництва зміст і форма керівництва розділені. Уніформа бюрократом дотримується пунктуально, але не підходить до ситуації. Дії такого керівника вказуються, але такий порядок дій розрахований на повчальну, середню ситуацію, наказ стає самоціллю. Для бюрократів характерні: установка на загальну організованість, установка на псевдоініціативу (видавати себе новаторами), установка на «флюгер» (абсолютним критерієм важливості та ефективності будь-якої роботи є думка про неї вищого керівництва)<sup>20</sup>.

Таким чином, при бюрократичному стилі управління деформуються колективні цілі трудової діяльності, що призводить до конфліктних ситуацій у трудових колективах.

Директивний стиль управління заснований на суворих і односторонніх нормативностях у формі наказів, розпоряджень. Цей стиль виражається в прагненні лідера до автократії та одноосібного прийняття рішень і за певних умов породжує тип авторитарного лідера, суворого, бездушного і часто несправедливого.

Найбільш стресовим для трудового колективу є автократичний стиль управління, характерними рисами якого є об'єктивність, лаконічні розпорядження начальника, заборони без поблажливості, з погрозами, «сухий язик», неприязний тон, суб'єктивна похвала і закиди, неприйняття, з урахуванням емоцій. У своїй діяльності автократичні керівники дотримуються таких правил: потрібно менше вимагати від себе, не можна заморочуватися розбирати справи, не вникати в їх зміст, не радитися з підлеглими, легше командувати, ніж організувати виробництво та навчального процесу. Хамство, самодурство можуть бути засобом захисту автократа, адже ділові стосунки неодмінно виявлятимуть його неучтво, неплатоспроможність, а з цим і хворобливу

---

<sup>20</sup> Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.

нетерпимість до критики. Автократ вважає, що підлеглі повинні його боятися, це пов'язано з його жадобою влади і гіпертрофованим самолюбством.

В основі виникнення конфліктних ситуацій може лежати бажання лідера створити власний псевдоавторитет. Міжособистісні конфлікти, що виникають у колективі, можна подолати авторитетом керівника та визнанням його права на вирішення конфліктної ситуації, що виникла. Підлеглі по-різному ставляться до команд авторитарного і неавторитарного керівника. Накази неавторитетного керівника майже завжди викликають недовіру до компетентності та доцільності його рішень, можливі конфліктні ситуації. Тому у своїй діяльності деякі лідери прагнуть штучно створити свій авторитет. Найбільш повно типи псевдоавторитетів опубліковані Л.М. Залюбінська, М.Л. Скорик виявлено, який також показав шляхи їх формування <sup>21</sup>.

Авторитет дистанції проявляється в думці керівника, що чим далі він від своїх підлеглих, тим більший його вплив на них, тим рідше він їх бачить і тим більш офіційний.

Авторитет доброти впливає з нерозуміння керівником природи чуйного ставлення до підлеглих і характеризується заниженою акуратністю по відношенню до окремої людини або колективу в цілому. У той же час існує ризик того, що чутливість і чуйність, не пов'язані з високими стандартами, можуть легко перетворитися на протилежність.

Авторитетність хабара проявляється, коли лідер дотримується правила: «Я пообіцяю тобі те і те, якщо ти це зробиш», але винагорода може виявитися залежною від настрою лідера, його симпатій чи антипатій. Це спотворює зміст службових відносин і завдає моральної шкоди не лише одній людині, а всьому колективу.

Авторитетність аргументу пов'язана з тим, що керівник дошкуляє своїм

---

<sup>21</sup> Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.

підлеглим нескінченними повчаннями, нудними і безглуздими повчаннями, помилково вважаючи, що це посилить його вплив на людей. Таке лідерство часто викликає ворожість або навіть відкриту афективну реакцію підлеглих і може служити джерелом конфліктної ситуації. Виховне значення такого впливу на підлеглого мінімальне<sup>22</sup>.

Авторитет педантизму характеризується схильністю керівника до дріб'язкової дбайливості і надмірно суворої регламентації діяльності підлеглих. Некомпетентні керівники частіше страждають педантичністю. Недостатньо компетентна у своїй справі людина виробляє штучні критерії оцінки підлеглих. Ці критерії часто не мають нічого спільного з типом виконуваної роботи. «Вивчення» підлеглих стає правилом роботи такого керівника, який вірить, що приклад одного стане прикладом для всіх.

Авторитет хвастоців тримається на зарозумілості керівника, роздуту марнославстві, гордості за свої справжні чи уявні заслуги. Лідери, які будують свою владу на зарозумілості і нехтують думкою інших, дуже чутливі до критики, яка, навіть у доброзичливій формі, зустрічається агресивно.

Авторитет гноблення відноситься до крайніх форм формування псевдоавторитета. Основною зброєю такого керівника є постійні погрози застосування влади, а дисциплінарне стягнення розуміється як універсальний засіб впливу на підлеглих. Заснований на страху авторитет гноблення призводить до негативного ставлення до рішень керівника і позбавляє підлеглих впевненості та ініціативи.

Соціальна перцепція управлінських характеристик – не єдиний компонент, який опосередковує вплив системи управління на психологічний клімат колективу. До таких факторів можна віднести психологічні характеристики особистісної групи: риси особистості, рівень розвитку психології колективу,

---

<sup>22</sup> Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.

ефективність його діяльності.

Посередницька роль емоційних реакцій команди на характеристики менеджменту, такі як такі фактори, як рівень розвитку команди, загальна ефективність її діяльності, офіційний статус мікрогруп і характеристики діяльності членів команди, які належать до однієї посади. рівень, також було виявлено. Отримані дані свідчать, що чим більше виражений колективний характер діяльності, тим чутливішим є психологічний клімат до впливу управління.

Отже, на психологічний клімат колективу впливають різноманітні фактори: соціальні, психологічні, організаційні, а також індивідуальні особливості учасників колективу та ступінь згуртованості групи.

### **1.3 Роль керівника у формуванні сприятливого психологічного клімату**

Ефективність впливу лідера колективу психологічний клімат значною мірою залежить від його морального стану, професійної компетентності та культури, а також уміння грамотно та своєчасно організувати практичну діяльність.

Психологічний клімат є істотною ознакою міжособистісних стосунків у групах і колективах. Це стан колективу, що характеризується рівнем соціального пізнання та рівнем задоволеності його членів різними аспектами спілкування та взаємодії.

Це не однаково в різних командах і по-різному впливає на членів команди. Його вплив в основному позначається на психологічному стані людей. Клімат в основному виражається в таких групових ефектах:

- згуртованість як ступінь єдності дій (поведінки) працівників;

- взаємосумісність як можливість безконфліктного спілкування та координації дій працівників за умов їх спільної діяльності;
- статус рівня ідентифікації як прийняття співробітниками цілей, цінностей і норм групового життя колективу <sup>23</sup>.

Висока вимогливість і довіра серед співробітників

Доброзичлива ділова критика

Свобода волевиявлення членів організації при обговоренні всіх питань життя колективів

Задоволеність приналежністю до закладу

Високий рівень взаємопідтримки

Достатня поінформованість членів організації про всі сторони свого внутрішнього життя

Рис. 1.4 – Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату

*Джерело: створено автором за <sup>24</sup>*

Керівна діяльність менеджера, стиль керівництва та особистісні якості впливають на психологічний клімат. Керівник повинен навчитися контролювати свої емоції, знати методи усунення особистого роздратування, знати способи, як підняти настрій колективу.

Найчастіше конфлікт обумовлюється такими рисами людини, як схильність наполягати на своєму, незважаючи на аргументи іншого,

<sup>23</sup> Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації URL: <http://liceyvcv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyvannyaprk/556-socjalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimizaczmetodichna-rozrobka> (дата звернення: 24.05.2023).

<sup>24</sup> Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150–154.

категоричність суджень, імпульсивність, необдуманість у словах, схильність звинувачувати інших.

Керівник звертає увагу на такі характеристики благополуччя морально-психологічного клімату в колективі <sup>25</sup>:

1) здатність визначити спільні потреби та проблеми команди та взяти на себе частину роботи, щоб задовольнити ці потреби та вирішити проблеми, які решта команди не може взяти на себе.

2) уміння організовувати спільну діяльність: керівник повинен вміти правильно сформулювати завдання; вміти планувати спільну діяльність з урахуванням інтересів і здібностей кожного учасника колективу; Використання думок і пропозицій, що суперечать власній позиції, для прийняття колективних рішень; володіти вміннями та навичками, щоб виховувати у підлеглих бажання виконувати роботу краще і краще.

3) чуйність і проникливість, довіра до людей: керівник повинен знаходити час, щоб вислухати людей; повинен знати інтереси і здібності кожного підлеглого, кому що потрібно; бути готовим заступитися за підлеглого, коли з ним поводяться несправедливо; мати здатність до співчуття.

4) представницькі упередження: саме лідер виражає спільні позиції членів своєї команди; повинен збирати і висловлювати загальну думку членів команди з усіх важливих для них питань; Постановка питань про потреби команди перед керівництвом; готовий пожертвувати особистими інтересами заради інтересів колективу; Будьте представником команди у відносинах із вищим керівництвом.

5) емоційно-психологічний вплив: керівник повинен вміти переконувати і підбадьорювати; повинен мати авторитет, в тому числі неформальний (до нього можна звертатися як з професійних, так і з особистих питань).

---

<sup>25</sup> Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012. № 1(17). С. 68.

б) оптимізм: керівник повинен бути впевнений, що більшість проблем, які виникають, можна вирішити, і він повинен «заражати» підлеглих своїм оптимізмом.

Спільна виробнича діяльність персоналу будь-якого підприємства передбачає як участь окремих працівників у її здійсненні, а й координацію і об'єднання праці всіх виконавців з досягнення необхідних результатів. Іншими словами, будь-яка економічна діяльність ґрунтується на плануванні, організації та управлінні або, простіше кажучи, на керівництві, управлінському впливі. Кожному керівнику для успішної діяльності своїх працівників необхідно так організувати їхні трудові відносини, щоб поєднати особисті цілі персоналу з корпоративними ринковими вимогами організації<sup>26</sup>.

У сучасному менеджменті прийнято розрізняти два основні види управлінського впливу на працівників: керівництво та лідерство. Керівництво є регламентований організаційний процес управління трудовою діяльністю, здійснюваний керівником або спеціальним посередником адміністративної влади - менеджером - на основі делегованих йому повноважень і має обов'язковий, нормативний характер взаємовідносин роботодавця з працівниками. Лідерство ґрунтується на ініціативних діях, що вживаються самими працівниками за їх власним почином, і є процесом внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації та самоврядування взаємовідносинами працівників за рахунок особистої ініціативи.

Сучасний менеджер - це керівник, професійний організатор виробництва, який керує персоналом. Менеджер - це суб'єкт управління, представник особливої професії, визнаний лідер у своїй організації. На думку відомих зарубіжних менеджерів, мистецтво керувати людьми - найважче і найвище зі всіх мистецтв. Як будь-яка творча діяльність, управління персоналом і виробництвом

---

<sup>26</sup> Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами : [навч. посіб.] / Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібицький, Т.В. Сівашенко, О.І. Туз. К. : Кондор, 2010. 172 с.

вимагає від керівника-менеджера, насамперед таланту управляти людьми, здатності керувати їх роботою. Крім таланту, сучасному керівнику також потрібні знання та досвід.

Талановитий керівник, на думку одного з дослідників І.М. Матійків, явище рідкісне, що принаймні зустрічається не частіше, ніж талановитий композитор чи письменник. Звичайно, керівника так само треба вивчати техніку управління, як вчать художника техніці живопису. Проте вважати, що з кожної людини, яка закінчила спеціальний вищий навчальний заклад, згодом неодмінно вийде керівник, було б неправильно. Наявність таланту виявляється і перевіряється лише самим життям. Тут мало допоможуть випробування, курси, іспити. Оцінка колективу, громадська думка, реальні успіхи у практичній діяльності, вивчення та ретельний відбір кандидатів на висування завжди залишаться головним, якщо не єдиним засобом підбору керівних кадрів <sup>27</sup>.

Що стосується управлінського досвіду, його користь настільки очевидна, наскільки і важко досягти. Відомо, що досвід приходить до людини із роками роботи. Саме тому тут ми зупинимося на знаннях, які потрібні будь-якому керівнику і придбати які легше, ніж виробничий досвід. Кожен менеджер зобов'язаний володіти основами науки управління, бути знайомим з різними школами і доктринами менеджменту, виробити своє особисте ставлення до них і вміння використовувати кращі досягнення у своїй практиці управління <sup>28</sup>.

Справжній керівник повинен достатньо знати всі сторони діяльності підприємства чи організації, якими він управляє. Цілком природно, що він не може і не повинен до тонкощів знати всі технологічні процеси і розбиратися в особливостях своєї продукції краще за головного конструктора, але він, на думку

---

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

<sup>28</sup> Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). <http://rinek.onu.edu.ua//article/download/123720/118326> (дата звернення: 16.05.2023).

Г.А. Кулагіна, повинен володіти достатніми знаннями, щоб не дати можливості жодному зі своїх підлеглих захопити себе на хибну дорогу, що загрожує негативними наслідками для керованого ним підприємства. управління персоналом.

В даний час на вітчизняних підприємствах роль менеджера з управління персоналом як керівника визначається набором таких поведінкових правил, які відповідають конкретній посаді у конкурентній організації, що функціонує. Ролі менеджера можна класифікувати за трьома категоріями.

Дані ролі менеджера тісно пов'язані одна з одною, разом узяті, вони визначають обсяг та зміст роботи з управління персоналом та виробництвом незалежно від особливостей діяльності організації. Менеджери виробляють стратегію Розвитку підприємства, спрямовують його діяльність з урахуванням ринкових вимог, виконують найрізноманітніші управлінські та функціональні обов'язки. За рівнем управління виділяють менеджерів низової середньої та вищої ланки<sup>29</sup>.

Менеджери низової ланки - це керівники виробничих підрозділів і служб підприємств, які виконують управлінські дії на організаційному рівні, що безпосередньо над робітниками та іншими працівниками (не управляючими). До обов'язків молодших управлінців входять.

Характер роботи керівника середньої ланки різний у різних організаціях. Деякі фірми надають керівникам середньої ланки більше повноважень, тоді їхня робота стає схожою на роботу керівників вищого рівня управління.

Менеджери середньої ланки зазвичай очолюють велике підрозділ у створенні – відділ, цех. Особливість їх роботи більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом. Керівники середньої ланки

---

<sup>29</sup> Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.

готують інформацію до ухвалення рішень вищими управляючими, передають прийняті рішення у вигляді конкретних завдань низовим керівникам. Робота менеджерів середнього рівня управління схильна до сильного впливу різних змін економічного та технологічного характеру, наприклад, через поділ або злиття фірм, комп'ютеризацію процесів збору інформації тощо.

Кількість керівників вищої ланки, вищого рівня управління в організації набагато менша за інших. Типові представники посад вищих керівників, наприклад для цього акціонерного товариства, – голова ради директору президент або генеральний директор, віце-президенти. Керівники вищої ланки відповідають прийняттю рішень, найважливіших в організацію загалом. Робота вищого керівника характеризується напруженістю та великим обсягом і не має чіткого завершення, оскільки організація продовжує діяти<sup>30</sup>.

Керівник повинен постійно виявляти міжособистісні та між колективні відносини, знати залежність діяльності колективу від його структури (за статтю, віком, досвідом роботи), умови, що викликають руйнування відносин, що склалися, умови адаптування в колективі нових членів, психологічні особливості роботи в різних формах колективної праці, освіту колективних відносин під впливом різних умов праці, вплив стилю керівництва на взаємини членів колективу, взаємний вплив особистості та колективу, психологічні особливості особистості.

Поруч із плануванням розвитку господарства важлива розробка соціальних планів, які передбачають створення працівникам як необхідних умов праці та відпочинку, а й хорошої психологічної обстановки у колективах.

Особливе значення в управлінні має правильна організація формування виробничого колективу. А. С. Макаренко дав таке визначення працездатного колективу: «вільна група трудящих, об'єднаних однією метою, єдиною дією,

---

<sup>30</sup> Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2012\\_1/12zhnikvk.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf) (дата звернення 23.05.2023)

організована, забезпечена органами управління, дисципліни та відповідальності»  
31.

Розкриваючи педагогічну сутність впливу, А. С. Макаренко наголошував, що людина не повинна почуватися об'єктом виховання. Він - особистість, тому з ним треба поводитися обережно і вміло. Макаренко спеціально «розбавляв» колективи людей різного темпераменту підвищення тону і мажору.

Настрій залежить від умов праці, відповідної мети у роботі. Відсутність санітарно-гігієнічних умов на фермі, у полі підриває психологічну налаштованість. Жодні виховні заходи не заповнюють огріхів у створенні праці.

Настрій залежить від наявності датських ясел, садів, житлових умов. Провідними чинниками, які впливають на настрої людей, є матеріальні стимули разом із моральним.

Чим краще керівник знає психологічні та фізичні особливості працівників, коло їх інтересом, тим ефективніші заходи заохочення.

Стимулювання передбачає не тільки заохочення, а й покарання через позбавлення премій, накладення штрафу, переведення на іншу посаду і т.д.

Водночас покарання має бути об'єктивним. Тут особлива роль належить трудовому колективу. Він найбільше впливає на працівника.

Визначальним у діяльності керівника є питання про його авторитет. Якщо він користується авторитетом, то колектив має впевненість у правильності його дій. Авторитет керівника визначається об'єктивними і суб'єктивними чинниками. До об'єктивних чинників можна віднести наділення керівника повноваженнями (довірою колективу під час обрання); становищем у колективі з правом прийняття рішень; до суб'єктивних - особисті якості: ініціативність, професіоналізм, принциповість, вимогливість, чуйність.

---

<sup>31</sup> Сбруєва А.А. Заніна О.Ю. Педагогічні науки: Збірник наукових праць. Частина друга. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2008. 412 с. Затверджено Президією ВАК України як фахове видання з педагогічних наук (Бюлетень ВАК України, 1999 р., № 4).

Необхідно критично оцінювати свою діяльність і виробляти таку межу, як уміння швидко знаходити правильне рішення. У практиці майже кожен керівник припускається помилок, викликаних недостатньою інформацією, поспішністю прийняття рішення. Трапляється необґрунтоване нарікання, догана підлеглому. У цьому випадку важливе відкрите визнання своїх помилок. Авторитет керівника від цього не постраждає. Однак слід прагнути, щоб таких помилок було якнайменше. І, звісно, не можна повторювати одні й самі помилки.

Завдання керівника у тому, щоб використовувати індивідуальні властивості особистості (особливості психіки, характеру, здібностей та інших.) і оптимально регулювати відносини для людей у колективі. Чим більше люди розташовані один до одного, тим більш комфортними є умови їхньої праці, тим вища його продуктивність. Правильне і зворотне. Контакти для людей та його емоційне насичення формують соціально-психологічний клімат колективу<sup>32</sup>.

Керівник впливає практично всі чинники, що визначають психологічний клімат. Від нього залежать підбір кадрів, заохочення та покарання членів колективу, просування їх по службі, організація праці працівників. Багато залежить від його стилю керівництва.

Керівник повинен бути неабиякою особистістю, що майстерно володіє мистецтвом спілкування, переконання, діалогу, мати гострий, неординарний розум і солідну ерудицію у всіх сферах життя та знань. Будь-який керівник працює насамперед із людьми, він має знати все тонкощі «людської інженерії» і мати широкими гуманітарними знаннями

Здоровий психологічний клімат – один із найважливіших факторів успішної життєдіяльності людини. У тих випадках, коли в колективі недооцінюється роль тих чи інших факторів, які сприятливо впливають на психологічний клімат, може скластися нездорова атмосфера, що виявляється у

---

<sup>32</sup> Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2012\\_1/12zhnikvk.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf) (дата звернення 23.05.2023)

напруженості людських відносин з іншими, у конфліктах між членами колективу. Але позитивний психологічний клімат не формується сам собою. Для формування необхідна ціла система і передусім відповідний стиль керівництва. Без перебільшення можна сказати, успіх організації на 80% залежить від керівника, зокрема і його здатності ефективно керувати людьми<sup>33</sup>.

Для того, щоб покращити умови, що сприяють формуванню комфортного психологічного клімату в колективі, керівник повинен вести роботу за такими напрямками:

1) вдосконалення умов праці. При дослідженні умов праці необхідний їхній пофакторний аналіз стосовно конкретного робочого місця. Це важливо, оскільки умови праці як формують ставлення щодо нього, а й об'єктивно зумовлюють кінцевий результат;

2) вдосконалення організації та стимулювання праці. Робота з удосконалення організації праці може включати: вдосконалення форм поділу та кооперації праці, поліпшення, організації та обслуговування робочих місць, удосконалення нормування праці, підготовка та підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація режимів праці та відпочинку. Тут немає жорстких правил і рекомендацій, і потрібна поглиблена дослідницька робота з використанням спеціальних методик<sup>34</sup>.

Що стосується системи стимулювання, то матеріальні та моральні стимули розглядаються як найважливіший аспект у формуванні психологічного статусу людини у колективі. На сприйняття стимулів, крім індивідуальних особливостей особистості, впливають групова думка, умови праці та побуту, традиції, норми та цінності. Зазначимо, що як спільну ідею вдосконалення стимулювання праці виступає створення в організації моделі так званої соціальної справедливості.

---

<sup>33</sup> Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725–728.

<sup>34</sup> Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

Для того, щоб система стимулювання працівників сприймалася сприятливо, необхідно забезпечити зрозумілість механізму зв'язку зусиль та винагороди, облік соціально-демографічних, особистісних, індивідуальних особливостей працівників та характеристик первинного колективу;

3) удосконалення соціально-демографічних характеристик колективу. На процес формування соціально-психологічного клімату впливає соціально-психологічна структура колективу, оскільки є вона відображенням сутності особистісних рис працівника. Удосконалення структури колективу необхідно пов'язувати з його виробничими цілями, кадровим потенціалом, загальними умовами діяльності.

Управлінський досвід підтверджує такі факти:

- у гендерно змішаних колективах вища культура спілкування;
- поєднання різних вікових та освітньо-кваліфікаційних груп створює найкращі передумови для скорочення термінів адаптації
- молодіжні колективи мобільніші до освоєння нової техніки;
- вдосконалення взаємовідносин та стилю управління.

Важливим показником, що вказує на стан психологічного клімату в колективі, є взаємини в ньому. Зазвичай про взаємини судять за рівнем конфліктності певному відрізку часу. Однак тут слід сказати, що самі собою конфлікти - закономірне явище, що сприяє подальшому розвитку колективу. Важливо, щоб у результаті їх вирішення було усунуто причини, що заважають розвитку колективів та зростанню людей як особистостей<sup>35</sup>.

Авторитарний стиль керівництва (автократичний, директивний, адміністративний). Вирізняється надмірною централізацією влади, самовладним вирішенням усіх питань, що стосуються діяльності організації, обмеженням контактів із підлеглими. Існують різновиди авторитарного стилю:

---

<sup>35</sup> Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладо-будівних підприємств : монографія / О.В. Мороз та інші. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с.

«експлуататорський» та «доброзичливий».

«Експлуататорський» авторитарний стиль зводиться до того, що керівник, не довіряючи підлеглим і не питаючи їх думки та порад, одноосібно вирішує всі питання, і бере на себе відповідальність за все, даючи виконавцям лише вказівки, що, як і коли робити, як основну форму стимулювання використовує покарання.

Співробітники ставляться до наказів керівника байдуже чи негативно, радіють будь-якій його помилці, знаходять у ній підтвердження своєї правоти. У цілому нині внаслідок цього у організації чи підрозділі формується несприятливий морально-психологічний клімат, і створюється атмосфера у розвиток виробничих конфліктів.

За більш м'якого «доброзичливого» різновиду авторитарного стилю керівник ставиться до підлеглих поблажливо, цікавиться при прийнятті рішень їх думкою, але, незважаючи на його обґрунтованість, може вчинити по-своєму. Якщо це робиться демонстративно, психологічний клімат погіршується. Цей стиль керівництва надає підлеглим певну самостійність, навіть у обмежених межах. Мотивування страхом тут є, але воно мінімальне.

Поява керівника-автократа пов'язані з особливостями його характеру. Найчастіше це владні, наполегливі і завзяті люди, з перебільшеними уявленнями про власні здібності, які мають величезним прагненням престижності і влади. За темпераментом є холериками <sup>36</sup>.

Демократичний стиль керівництва (колегіальний). Організації, в яких переважає цей стиль керівництва, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю працівників у прийнятті рішень. Створюється атмосфера, коли він виконання службових обов'язків стає справою привабливим, а досягнення у своїй успіху служить винагородою.

В умовах «консультативної» керівник довіряє підлеглим, консультується з

---

<sup>36</sup> Боковива Ю.В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади / Ю.В. Боковива, В.А. Грабовський [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/3/01.pdf> .

ними, прагнути використовувати усі найкращі поради, які пропонують підлеглі. Серед стимулюючих заходів переважає заохочення, а покарання використовується у виняткових випадках. Співробітники задоволені такою системою керівництва, незважаючи на те, що більшість рішень підказується їм згори. Підлеглі намагаються надати своєму начальнику допомогу та підтримати морально у необхідних випадках<sup>37</sup>.

«Партисипативний» різновид демократичного стилю керівництва ґрунтується на тому, що керівники повністю довіряють підлеглим у всіх питаннях, завжди їх вислуховують та використовують усі їхні пропозиції, організують обмін всебічною інформацією, залучають підлеглих до постановки цілей та контролю за їх виконанням.

Зазвичай демократичний стиль управління застосовується у тому випадку, коли виконавці добре розуміються на роботі, і можуть внести в неї новизну і творчість.

Ліберальний стиль керівництва (нейтральний, потурання). Його суть полягає в тому, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови для їхньої роботи, ставить межі рішення, а сам відходить на другий план. За собою він зберігає функції консультанта, арбітра, експерта, який оцінює отримані результати<sup>38</sup>.

При цьому заохочення та покарання відступають на другий план у порівнянні з внутрішнім задоволенням, яке одержують підлеглі від реалізації свого потенціалу та творчих можливостей. Підлеглі позбавлені постійного контролю та «самостійно» приймають рішення і намагаються знайти шлях їх реалізації в рамках наданих повноважень. Вони не здогадуються, що керівник уже заздалегідь продумав і створив для цього процесу необхідні умови, які

<sup>37</sup> Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2012\\_1/12zhnikvk.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf) (дата звернення 23.05.2023)

<sup>38</sup> Lewin K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations. June. № 1. P. 5-41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.

визначають кінцевий результат. Така робота приносить їм задоволення та формує сприятливий психологічний клімат у колективі.

Застосування цього стилю має все більшого поширення через зростаючі масштаби науково-технічної діяльності та дослідно-конструкторських розробок, які виконуються висококласними фахівцями, які не хочуть перебувати під тиском та опікою. Його ефективність залежить від реального прагнення підлеглих до цього, чітким формулюванням керівником завдань та умов їх діяльності, його справедливістю щодо оцінки результатів та винагороди.

Демократичний, ліберальний і авторитарний стиль управління не мають між собою бар'єру, і насправді плавно переходять один в одного, утворюючи безперервний ланцюжок.

Можливі наступні варіанти взаємодії керівника та підлеглих:

1. Керівник приймає рішення і дає підлеглим команду його виконати;
2. Керівник приймає рішення і роз'яснює його підлеглим;
3. Керівник приймає рішення, радючись з підлеглими;
4. Керівник пропонує рішення, яке може бути скориговано після консультацій з підлеглими;
5. Керівник викладає проблему, отримує поради та рекомендації підлеглих, на підставі яких приймає рішення;
6. Керівник приймає рішення спільно з підлеглими;
7. Керівник встановлює рамки, в яких підлегли самі приймають рішення.

У своєму дослідженні Левін виявив, що авторитарне керівництво вимагало виконання більшого обсягу роботи, ніж демократичне. Однак при авторитарному управлінні є низька мотивація, менша оригінальність, менша дружелюбність у групах, відсутність групового мислення та інші негативні фактори. За ліберального стилю керівництва обсяг роботи зменшується, якість роботи знижується, з'являється більше гри.

Отже, у даному підрозділі акцентовано увагу на критичній ролі керівника у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі. Керівник не лише встановлює стандарти професійної поведінки, але й слугує прикладом для наслідування. Його ставлення до співробітників, стиль керівництва, відкритість до комунікації та готовність до вирішення конфліктів прямо впливають на загальний настрій в команді. Керівник, який інвестує час та ресурси в розвиток своїх підлеглих, підтримує ініціативу та інновації, а також створює атмосферу взаємоповаги та довіри, сприяє створенню позитивного психологічного клімату. Такий клімат сприяє підвищенню продуктивності роботи, зниженню рівня стресу та покращенню загального задоволення роботою серед співробітників. Тому роль керівника в цьому процесі не можна переоцінити.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

#### 2.1 Специфіка діяльності органів державної влади як об'єкту дослідження

Органи державної влади відіграють важливу роль у формуванні та реалізації державної політики, впливаючи на різні сфери суспільного життя. Її основні функції схематично зображені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Функції органів державної влади

*Джерело: створено автором за <sup>39</sup>*

<sup>39</sup> Ягунов Д.В. Пенітенціарна система України: історичний розвиток, сучасні проблеми та перспективи реформування. Одеса, 2011. 446 с.

Так, першою ключовою функцією є законотворчість, тобто розробка та прийняття законів, які регулюють суспільні відносини у різних сферах життя - економіці, політиці, соціальній сфері тощо. Саме завдяки законотворчості держава встановлює правові норми, за якими живе суспільство. Закони приймаються вищим законодавчим органом - парламентом.

Другою важливою функцією є виконавчо-розпорядча діяльність. Вона полягає у практичній реалізації державної політики шляхом виконання прийнятих законів та управління державними справами. Цю функцію здійснює виконавча гілка влади - уряд, міністерства, відомства, місцеві органи виконавчої влади.

Третьою ключовою функцією є здійснення правосуддя, тобто розгляд судових справ та винесення законних і обґрунтованих судових рішень. Це прерогатива судової гілки влади. Правосуддя забезпечує дотримання законності та захист прав громадян.

Нарешті, органи державної влади здійснюють контрольну діяльність, тобто контроль за дотриманням законодавства іншими органами влади, посадовими особами, громадянами. Контрольна функція дозволяє перевірити, наскільки повно і точно виконуються закони та інші нормативні акти.

Саме через реалізацію цих основних функцій - законотворчості, виконавчо-розпорядчої діяльності, правосуддя та контролю - органи державної влади здійснюють управління суспільними процесами та впливають на різні сфери суспільного життя.

Психологічний клімат в колективі є важливим чинником, що впливає на ефективність роботи будь-якої організації. Однак органи державної влади мають певну специфіку, яка обумовлює особливості формування в них психологічного клімату.



Рис. 2.2 – Специфіка діяльності органів державної влади

*Джерело: створено автором за <sup>40</sup> <sup>41</sup>*

По-перше, діяльність органів державної влади має винятково високу суспільну значущість і впливає на життя кожного громадянина та суспільства в цілому. Від ефективності роботи цих організацій залежить якість життя людей, добробут держави, стан економіки, безпеки тощо. Тому працівники органів державної влади відчувають підвищену відповідальність за результати своєї праці.

По-друге, діяльність органів державної влади жорстко регламентується законами та підзаконними актами. Це зумовлює високий рівень бюрократизації, наявність численних правил, процедур, обмежень. Тому працівникам доводиться

<sup>40</sup> Медведєв В. С. Психологічна служба пенітенціарної установи у третьому тисячолітті. *Проблеми пенітенціарної теорії і практики*: Щорічний бюлетень Київ. ін-т внутр. справ. 2000. Вип. 5. С. 130-133.

<sup>41</sup> Хведчук В. В. Деякі аспекти діяльності пенітенціарних психологів. *Вестник Асоціації психіатров України*. № 2. 2013. URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/36273>

працювати в суворих рамках регламентів, що не завжди сприяє творчості та ініціативі<sup>42</sup>.

В органах державної влади існує жорстка ієрархія. Підлеглість та підзвітність вищим органам обмежує самостійність прийняття рішень на нижчих рівнях. Керівники часто дотримуються авторитарного стилю управління. Це ускладнює відкриту комунікацію та довірливі стосунки в колективі.

Політична нейтральність є обов'язковою вимогою для державних службовців. Вони мають дотримуватися цієї вимоги незалежно від власних політичних поглядів. Це іноді призводить до внутрішніх конфліктів та невдоволення серед працівників.

Органи державної влади постійно взаємодіють з громадськістю, ЗМІ, громадськими організаціями, що зумовлює підвищену увагу суспільства до їх роботи. Це створює додатковий тиск на працівників, які мають діяти в умовах громадського контролю.

При дослідженні психологічного клімату в органах державної влади слід враховувати високу суспільну значущість їх роботи, сувору регламентацію діяльності, ієрархічність структури, політичну нейтральність та публічність. Ці фактори істотно впливають на характер взаємовідносин у колективі, мотивацію та задоволеність працівників. Відповідно, формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади потребує особливих підходів з урахуванням їх специфіки.

Дослідження специфіки діяльності органів державної влади є важливим завданням для розуміння особливостей функціонування системи публічного управління та адміністрування в Україні. Існує ціла низка джерел, які містять конкретні приклади таких досліджень.

---

<sup>42</sup> Запорожцева Г. С. Психологічний аналіз професійної діяльності дільничного інспектора міліції та визначальні умови її удосконалення : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06. Нац. академія внутрішніх справ України. Київ, 2002. 235 с.

По-перше, значну увагу вивченню діяльності органів державної влади приділяють наукові журнали в галузі публічного управління та адміністрування. Зокрема, у журналі «Державне управління та місцеве самоврядування»<sup>43</sup> публікуються статті, присвячені питанням реалізації державної політики, особливостям функціонування окремих органів виконавчої влади, проблемам взаємодії різних гілок влади.

Значний масив досліджень з цієї тематики накопичено в рамках науково-дослідних проектів провідних університетів та академічних установ. Наприклад, в Національній академії державного управління при Президентіві України виконуються дослідження, присвячені модернізації та підвищенню ефективності публічного управління. Центр політико-правових реформ займається вивченням реформування конкретних органів державної влади. Питання специфіки роботи органів державної влади розглядаються у низці фундаментальних праць та підручників для вищих навчальних закладів (рис. 2.3). Ці видання узагальнюють теоретичні засади та практичний досвід функціонування системи державного управління в Україні.

Так, у журналі *Journal of Public Administration Research and Theory* публікуються дослідження комплексної взаємодії політичних та адміністративних механізмів у діяльності органів державної влади. Аналізується вплив політичного курсу на адміністративні процеси та рішення.

Журнал *Public Administration Review* містить ґрунтовні статті щодо ефективності надання публічних послуг органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Досліджується задоволеність громадян якістю адміністративних та соціальних послуг.

---

<sup>43</sup> *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 33, Issue 4, October 2023, Pages 549–562, <https://doi.org/10.1093/jopart/muad004>.



Рис. 2.3 – Дослідження специфіки діяльності органів державної влади  
(створено автором за <sup>44</sup> <sup>45</sup> <sup>46</sup>)

Гарвардська школа у своїх дослідницьких проектах приділяє увагу вивченню процесів прийняття управлінських рішень в органах влади. Аналізуються чинники, що впливають на ефективність цих процесів.

Оксфордський університет досліджує питання лідерства та особливостей управління людськими ресурсами в державному секторі. Вивчаються кращі практики розвитку управлінського потенціалу.

Аналітичні звіти урядів та міжнародних організацій містять комплексний аналіз ефективності використання бюджетних коштів, впровадження реформ та

<sup>44</sup> <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/15406210>

<sup>45</sup> <https://www.hks.harvard.edu/research-insights>

<sup>46</sup> <https://unpan.un.org/>

успішного міжнародного досвіду органами державної влади.

Отже, незважаючи на широке коло джерел, подальші наукові розвідки специфіки діяльності органів державної влади залишаються актуальними та затребуваними задля удосконалення системи публічного управління та адміністрування в Україні.

## **2.2 Аналіз психологічного клімату в органах державної влади (на прикладі Сумського відділу Державної виконавчої служби)**

З метою аналізу психологічного клімату в органі державної влади було проведено онлайн-опитування працівників Сумського відділу Державної виконавчої служби у Сумському районі Сумської області за допомогою Google Форм (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSddT4sn-EZUE6F81fRD4MUeT3Jl1ZDk1Rez9qi--8kX02I-zw/viewform?usp=sharing> ).

Опитування містило наступні блоки питань:

- загальна інформація про респондента (стать, вік, посада, стаж роботи);
- оцінка рівня задоволеності умовами праці;
- характеристика взаємовідносин у колективі;
- оцінка стилю керівництва;
- визначення рівня конфліктності в колективі;
- з'ясування думки щодо перспектив розвитку організації.

Отримані результати дозволили проаналізувати поточний стан та особливості психологічного клімату в даному органі державної влади.

Результати відповідей респондентів наведені на рис. 2.4-2.17.

Так, за гендерною ознакою основну частину респондентів (65%) склали чоловіки. Лише 35% опитаних – жінки. Такий гендерний розподіл пояснюється

певною специфікою роботи у сфері державного управління, що більше орієнтована на чоловіків. Втім, частка жінок все одно є досить значною.

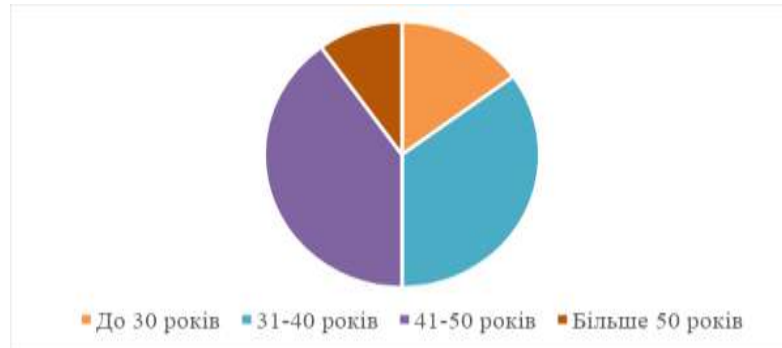


Рис. 2.4 – Результати питання №2 опитування «Ваш вік»

За віковим складом найбільшу частку (40%) складають респонденти середнього, найбільш продуктивного віку - від 41 до 50 років. Ще 35% - працівники віком від 31 до 40 років. Отже, спостерігається значна перевага досвідчених фахівців зі стажем роботи та знаннями. Водночас 15% молоді до 30 років свідчить про певне оновлення колективу молодими кадрами, що також дуже важливо. І лише 10% респондентів старше 50 років.

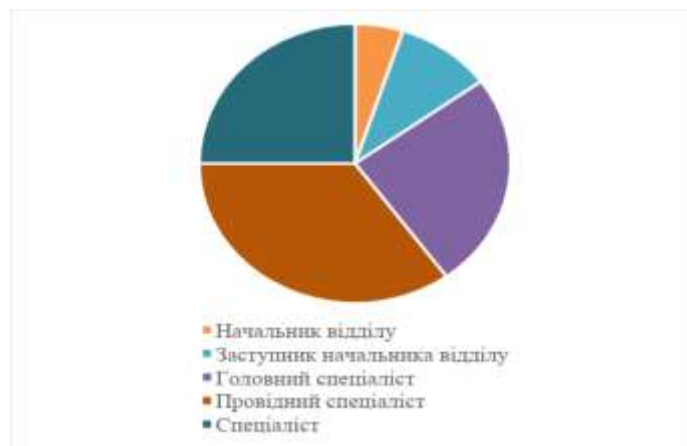


Рис. 2.5 – Результати питання №3 опитування «Ваша посада»

Розподіл за посадами відображає типову ситуацію в більшості державних органів - найбільшу питому вагу (60%) складають фахівці середньої та нижчої ланки управління - спеціалісти та провідні спеціалісти. Лише 15% - керівники вищої та середньої ланки.

За стажем роботи найчисельнішу групу (30%) складають досвідчені фахівці зі стажем від 11 до 20 років. Ще 25% мають стаж від 6 до 10 років. Тобто ядро колективу – це працівники зі значним досвідом роботи в організації. Водночас 15% респондентів працюють менше року – це позитивний показник оновлення кадрового складу.

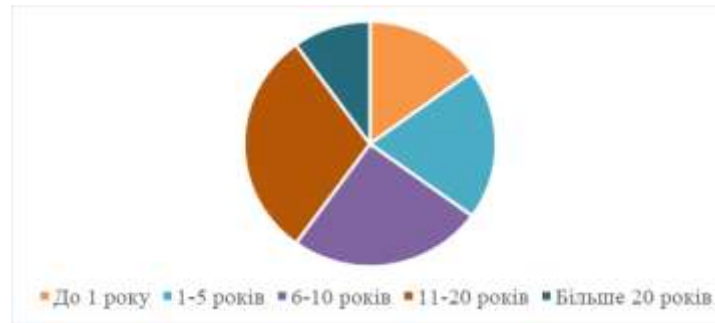


Рис. 2.6 – Результати питання №4 опитування «Ваш стаж роботи в цій організації»

Рівень задоволеності умовами праці можна оцінити як досить високий. 70% респондентів відзначили, що повністю або скоріше задоволені умовами - це дуже хороший результат. Лише 15% не змогли дати чіткої оцінки, ще 15% - незадоволені чи скоріше незадоволені.



Рис. 2.7 – Результати питання №5 опитування «Оцініть свою задоволеність умовами праці»

Взаємини у колективі за результатами опитування складаються переважно позитивно. 70% охарактеризували їх як дружні та доброзичливі, що свідчить про комфортну атмосферу. 20% відповіли нейтрально, і лише 10% відзначили напруженість у стосунках.

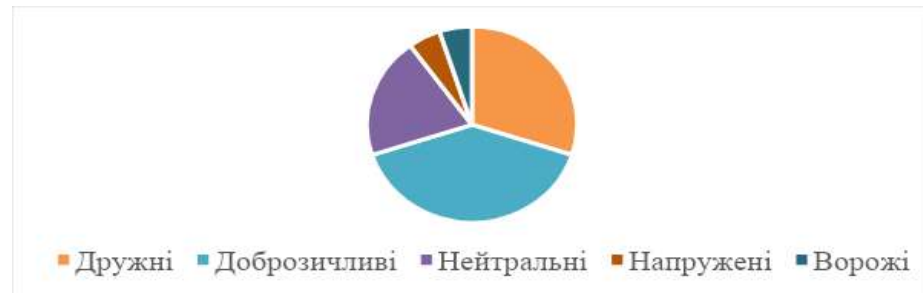


Рис. 2.8 – Результати питання №6 опитування «Як би ви охарактеризували взаємовідносини у вашому колективі»

За оцінками респондентів, у відділі переважає демократичний стиль керівництва - так відповіли 60% працівників. Це дуже позитивний показник. 20% відзначили як авторитарний і стільки ж - як ліберальний стиль.

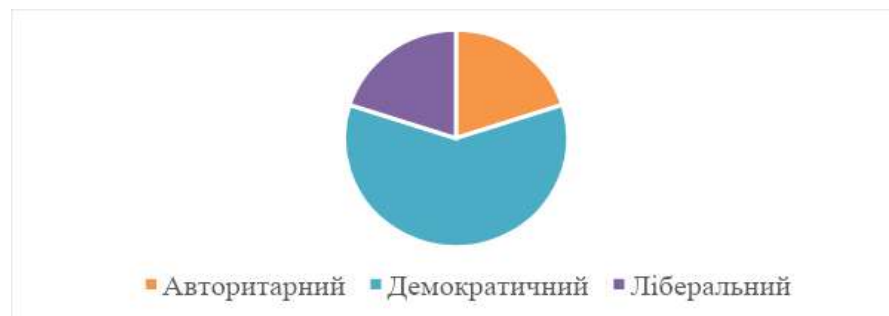


Рис. 2.9 – Результати питання №7 опитування «Як би Ви оцінили стиль керівництва у вашому відділі»

Результати опитування свідчать про досить низький рівень конфліктності в колективі, адже відповідаючи на питання «Як часто виникають конфлікти у Вашому колективі», 40% респондентів відмітили, що конфлікти майже ніколи не виникають, ще 45% – що тільки інколи, 10% зазначили, що конфлікти виникають періодично і лише 5% відповіли, що досить часто.

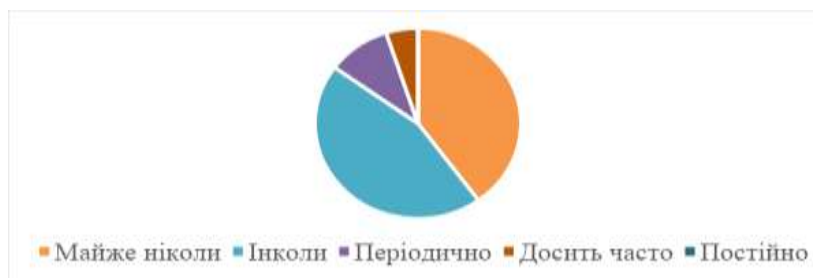


Рис. 2.10 – Результати питання №8 опитування «Як часто виникають конфлікти у вашому колективі»

Більшість респондентів позитивно оцінюють перспективи розвитку організації. 15% відповіли «дуже позитивно», 40% - «скоріше позитивно», що разом складає 55%. 30% утримались від чіткої оцінки. І лише 15% обрали негативні варіанти.



Рис. 2.11 – Результати питання №9 опитування «Як ви оцінюєте перспективи розвитку вашої організації»

Рівень задоволеності корпоративною культурою також можна оцінити як досить високий. 60% респондентів повністю або скоріше задоволені нею. 25% утримались від чіткої оцінки. І лише 15% висловили невдоволення. Це свідчить, що в колективі існують позитивні традиції та цінності, поділяються більшістю працівників.

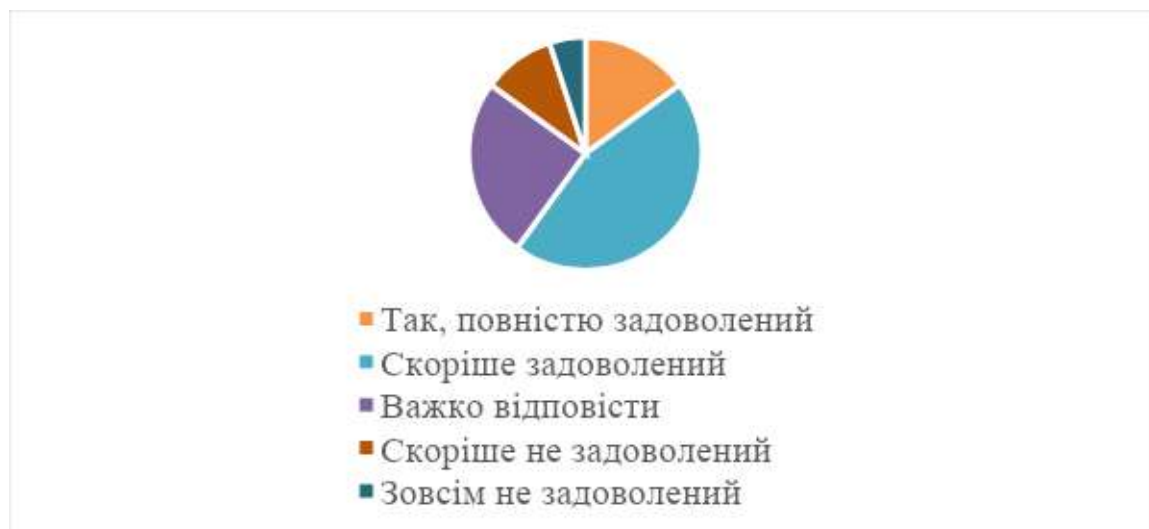


Рис. 2.12 – Результати питання №10 «Чи задоволені ви рівнем корпоративної культури у вашій організації?»

Рівень взаємодопомоги та підтримки 60% респондентів оцінили як дуже високий або скоріше високий. 30% обрали середній варіант. І лише 10% вважають його низьким або скоріше низьким. Тобто в колективі переважають згуртованість та готовність підтримати колег.

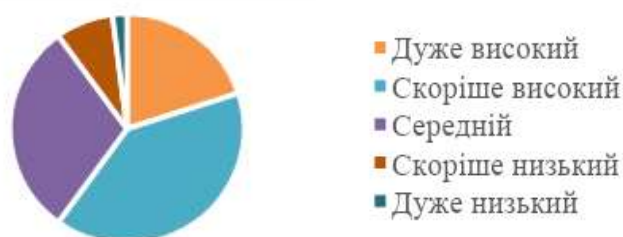


Рис. 2.13 – Результати питання №11 «Як ви оцінюєте рівень взаємодопомоги та підтримки у вашому колективі?»

65% учасників опитування відповіли, що в колективі існує здорова конкуренція або скоріше існує. 20% не змогли дати чіткої відповіді. І лише 15% заперечують наявність такої конкуренції. Можна зробити висновок про помірну конкуренцію в колективі, що стимулює працівників.

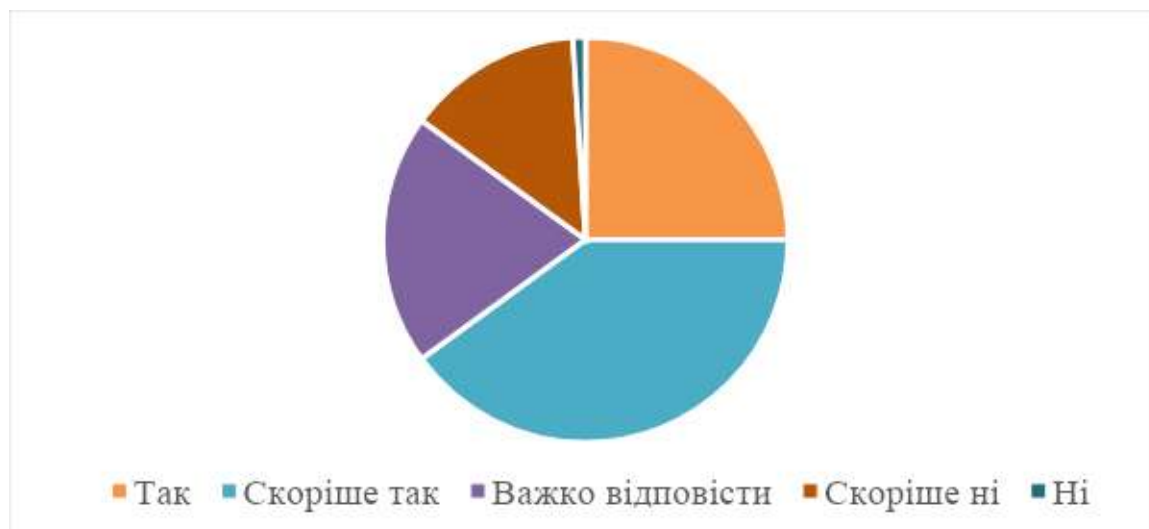


Рис. 2.14 – Результати питання №12 «Чи існує у вашому колективі здорова конкуренція?»

Переважає більшість респондентів (80%) не відчувають на робочому місці тиску чи психологічного насилля. 15% стикаються з цим лише інколи і лише 5% дали ствердну відповідь. Це дуже позитивний показник відсутності булінгу в колективі.



Рис. 2.15 – Результати питання №13 опитування «Чи відчуваєте ви тиск або психологічне насилля на робочому місці?»

Щодо можливостей професійного зростання, то 35% респондентів повністю задоволені ними, 55% - частково задоволені, і 10% - незадоволені.

Тобто більшість оцінюють їх позитивно, хоча є певний простір для покращення.

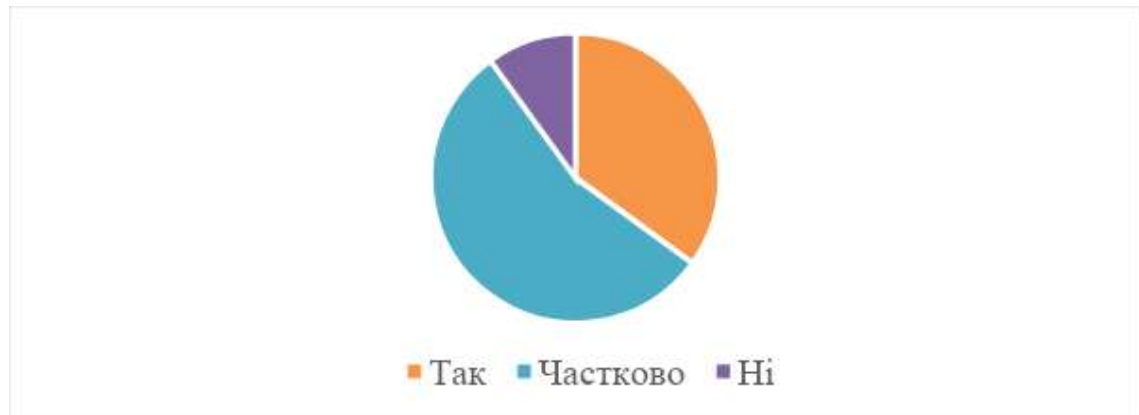


Рис. 2.16 – Результати питання №14 опитування «Чи задоволені ви можливостями для професійного зростання в організації?»

На останнє запитання 80% респондентів відповіли, що рекомендували б свою організацію як хорошого роботодавця або скоріше рекомендували б. Лише 10% утримались від відповіді і 10% не рекомендували б. Це свідчить про високий рівень лояльності працівників та їх позитивне ставлення до організації.

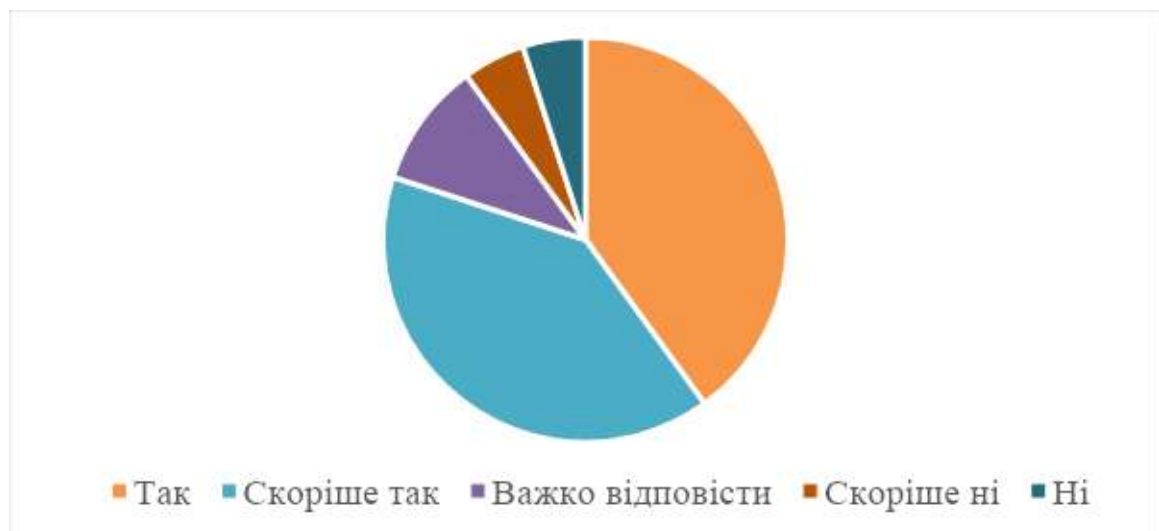


Рис. 2.17 – Результати питання №15 опитування «Чи рекомендували б ви свою організацію як хорошого роботодавця?»

Отже, отримані результати проведеного онлайн-опитування дають

підстави зробити висновок про переважно позитивний психологічний клімат у колективі Сумського відділу Державної виконавчої служби. Зокрема, за більшістю ключових показників респонденти висловили задоволеність поточною ситуацією. 70% працівників задоволені умовами праці, 60% - рівнем корпоративної культури, 70% позитивно оцінили взаємини в колективі як дружні та доброзичливі. 60% респондентів відзначили демократичний стиль керівництва в організації. 85% зазначили, що конфлікти в колективі трапляються рідко або епізодично. 55% оптимістично оцінили перспективи розвитку організації. Разом з тим, частина працівників не повною мірою задоволена можливостями професійного зростання та розвитку. Деякі респонденти вказали на поодинокі прояви психологічного тиску в колективі.

Проте загалом результати опитування свідчать, що в колективі переважає атмосфера довіри, взаємопідтримки та комфортна психологічна обстановка. Це є хорошою основою для подальшого вдосконалення корпоративної культури та підвищення ефективності діяльності організації.

### **2.3 Проблеми та шляхи оптимізації психологічного клімату в органах державної влади**

Аналіз результатів проведеного опитування працівників Сумського відділу Державної виконавчої служби дозволяє виокремити основні проблеми, які потребують вирішення для оптимізації психологічного клімату в цьому органі державної влади. Зважаючи на те, що загальний стан психологічного клімату є позитивним, виявлені проблеми мають локальний характер, однак їх усунення сприятиме подальшому вдосконаленню внутрішньої атмосфери в колективі.

Першою проблемою є недостатня задоволеність частини працівників, а саме 55% опитаних, наявними можливостями для професійного зростання та

розвитку в організації. Це зумовлює потребу в розширенні програм підвищення кваліфікації, навчання, стажування для працівників, а також створенні перспектив кар'єрного просування для найбільш активних і талановитих фахівців.

Другою проблемою є епізодичні прояви психологічного тиску та негативних міжособистісних взаємин, на що вказали 15% респондентів. Це потребує посилення внутрішніх комунікацій, налагодження зворотного зв'язку з працівниками для своєчасного реагування та запобігання таким випадкам.

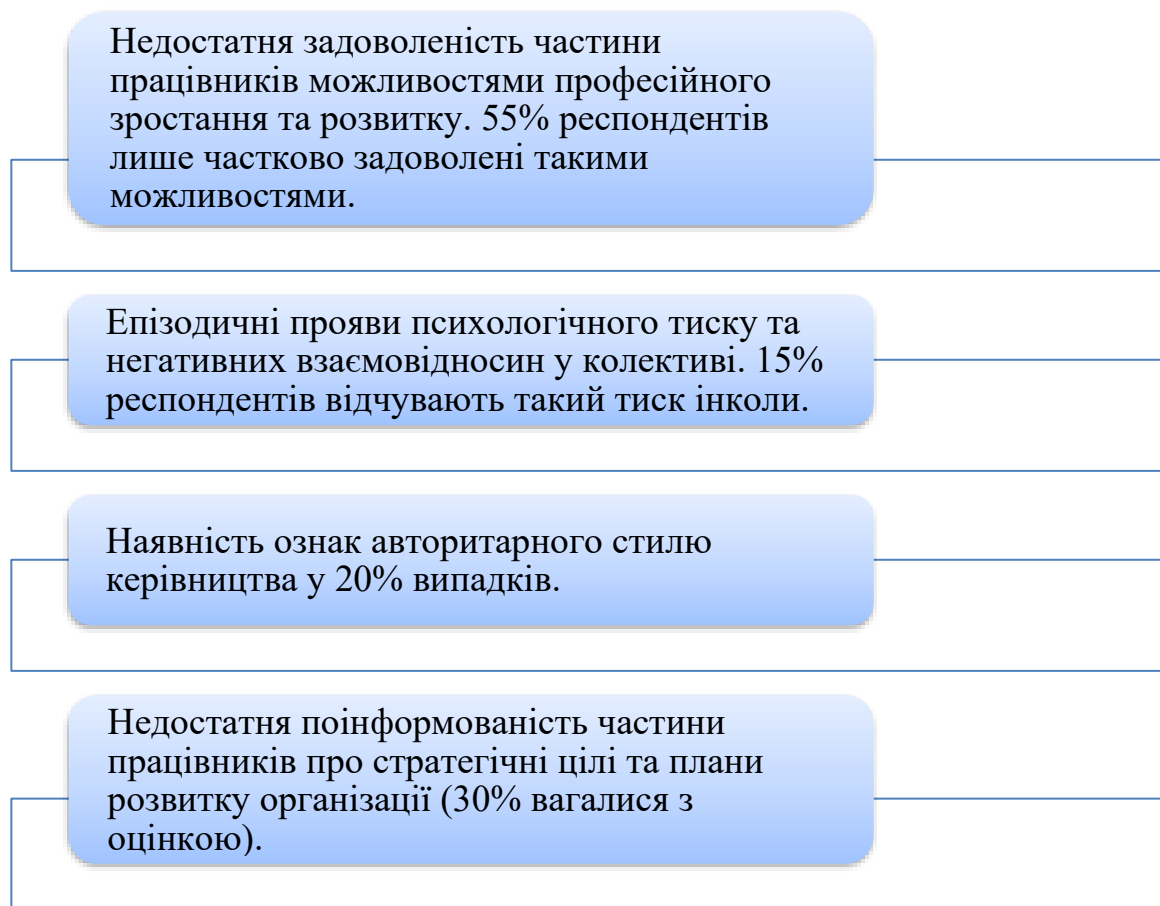


Рис. 2.18 – Проблеми в розрізі психологічного клімату в органах державної влади (створено автором)

Третьою проблемою є наявність ознак авторитарного стилю керівництва, на що вказали 20% опитаних. Для усунення цієї проблеми доцільно запровадити

тренінги для управлінців з формування навичок демократичного, командного лідерства та конструктивної комунікації.

Ще однією проблемою є недостатня обізнаність частини працівників (30% опитаних) щодо стратегічних цілей та планів розвитку організації. Цю проблему можна вирішити шляхом більш активного інформування колективу про розвиток організації.

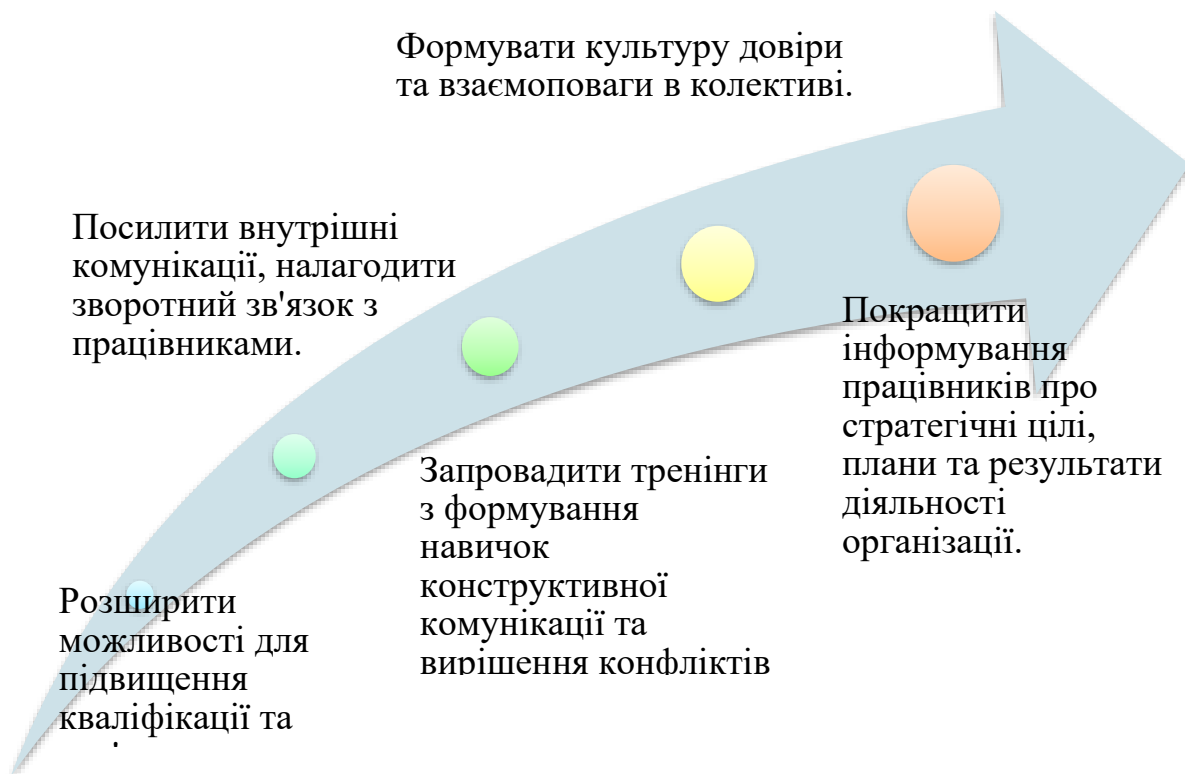


Рис. 2.19 – Шляхи оптимізації психологічного клімату в органах державної влади

*(створено автором)*

З метою подальшої оптимізації психологічного клімату та підвищення ефективності роботи колективу Сумського відділу Державної виконавчої служби доцільно реалізувати такі заходи.

1. Варто розширити можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників шляхом розробки та запровадження нових програм навчання, стажування, підвищення кваліфікації з урахуванням потреб та інтересів колективу. Також необхідно створити систему кар'єрного просування найбільш перспективних і результативних фахівців.

2. Потрібно посилити внутрішні комунікації в колективі та налагодити ефективний зворотний зв'язок з працівниками шляхом регулярних зустрічей, опитувань, скриньок пропозицій, роботи зі скаргами тощо.

3. Доцільно запровадити для керівників та працівників тренінги з формування навичок конструктивної комунікації та вирішення конфліктів, що сприятиме покращенню взаємовідносин у колективі.

4. Потрібно цілеспрямовано формувати корпоративну культуру, засновану на цінностях довіри, партнерства, взаємоповаги між усіма членами колективу.

5. Необхідно покращити інформування працівників про стратегічні цілі, поточні плани та результати діяльності організації через внутрішні засоби комунікації.

Реалізація цих заходів комплексно вплине на всі аспекти внутрішньої взаємодії та дозволить досягти подальшого прогресу у створенні сприятливого психологічного клімату в колективі Сумського відділу Державної виконавчої служби.

Дослідження підтвердило важливість комплексного аналізу та врахування специфіки діяльності органів державної влади для оптимізації їх психологічного клімату. Це стане підґрунтям для розробки ефективних заходів покращення внутрішньої атмосфери та підвищення продуктивності роботи державних організацій.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА ІНДИВІДУАЛЬНОМУ, ГРУПОВОМУ, ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНЯХ

Психологічний клімат у будь-якому колективі є результатом взаємодії багатьох чинників - як об'єктивних (умови та оплата праці, організація робочого процесу тощо), так і суб'єктивних, пов'язаних з особливостями конкретних працівників та їхньою поведінкою. Відповідно, кожен окремий член колективу органу державної влади здатен певною мірою вплинути на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, якщо дотримуватиметься певних правил та *рекомендацій на індивідуальному рівні*, серед яких варто згадати:

1. Демонструвати повагу до колег по роботі в усіх аспектах взаємодії: у спілкуванні, при обговоренні робочих питань, вирішенні проблемних ситуацій. Уникати приниження гідності інших працівників, образливих жартів чи критики. Пам'ятати, що толерантне, шанобливе ставлення до кожної людини, незалежно від її статусу чи поглядів, є фундаментом атмосфери довіри та взаєморозуміння в колективі.

2. Бути максимально відкритим та чесним у спілкуванні з колегами, охоче ділитися необхідною для роботи інформацією, власним досвідом та знаннями. Це допомагає уникнути непорозумінь, підозр та недомовок, налаштовує оточення на конструктивну взаємодію. Водночас, не варто поширювати інформацію з обмеженим доступом чи конфіденційного характеру.

3. Виявляти готовність до взаємодопомоги та підтримки колег, ділитися корисними знаннями, досвідом, матеріалами, які можуть стати у нагоді

для виконання службових обов'язків. Також, за потреби, звертатися по допомогу до більш досвідчених колег, не соромитися прогалин у власних знаннях чи вміннях. Взаємодопомога та обмін досвідом серед членів колективу сприяють не лише професійному зростанню кожного окремого фахівця, але й згуртованості та ефективності всієї команди.

4. З повагою та толерантністю ставитися до думок колег, навіть якщо вони не збігаються з власною точкою зору чи відрізняються від загальноприйнятих поглядів більшості. Варто цінувати розмаїття підходів та креативні ідеї, адже саме на стику різних позицій часто народжується істина та оптимальні рішення. Звісно, це не стосується випадків прояву радикальних чи екстремістських настроїв.

5. У разі виникнення розбіжностей чи конфліктних ситуацій з колегами, необхідно, по можливості, намагатися конструктивно обговорити проблему, зрозуміти позицію іншої сторони, запропонувати шляхи мирного врегулювання та пошуку компромісу. Не варто загострювати протиріччя, переходити на особистості чи застосовувати чинники тиску. Конфлікти потрібно вирішувати, а не замовчувати, при цьому раціонально та зі збереженням конструктивних взаємин.

6. Чітко дотримуватися субординації та неухильно виконувати накази і розпорядження керівництва, навіть якщо особисто не повністю з ними згоден чи вважаєш їх недостатньо обґрунтованими. Адже саме жорстка ієрархічність та єдиноначальність є запорукою ефективності будь-якої державної структури. Водночас, у разі наявності вагомих контраргументів, можна аргументовано висловити свою точку зору керівництву окремо, поза службовими ситуаціями.

7. Утримуватися від упереджень, стереотипів та дискримінаційних висловлювань або дій щодо представників різних соціальних, гендерних, вікових груп чи носіїв відмінних політичних поглядів. Необхідно пам'ятати, що всі

працівники є рівноправними членами колективу незалежно від особистісних характеристик чи переконань.

Формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади потребує комплексного підходу з урахуванням усіх рівнів взаємодії. Проте важливу роль відіграє саме індивідуальна поведінка кожного конкретного працівника, його готовність дотримуватися певних морально-етичних принципів та правил спілкування. Для новачків, які тільки приходять працювати в органи державної влади, має проводитися вступний інструктаж, де їх знайомлять з основами корпоративної культури, стандартами поведінки в колективі, принципами конструктивної комунікації з колегами різних вікових та соціальних груп. Також доцільно запровадити наставництво з боку більш досвідчених працівників, щоб зменшити кількість помилок новачків, прискорити їх адаптацію на робочому місці, попередити можливі конфлікти через нерозуміння специфіки роботи чи особливостей колективу.

Для фахівців, які тривалий час пропрацювали в організації і займають ключові управлінські посади, доцільно впровадити систему наставництва чи тренінгів з удосконалення навичок комунікації та попередження дискримінаційних проявів. Адже саме від їхньої поведінки та ставлення до підлеглих значною мірою залежить загальний психологічний клімат в організації.

Крім цього, рекомендується організовувати регулярні неформальні комунікативні заходи всередині колективу - корпоративні свята, спільні обіди, тренінги з командоутворення тощо. Адже саме невимушене спілкування поза робочим процесом сприяє кращому взаєморозумінню між працівниками, гуйне стереотипи, підвищує згуртованість колективу. Отже, реалізація комплексу відповідних заходів на індивідуальному рівні з формування у персоналу навичок толерантності, неупередженості, конструктивної комунікації, готовності до компромісів дозволить істотно оптимізувати соціально-психологічний клімат в будь-якому державному органі.

Таким чином, дотримання цих правил кожним окремим членом колективу значною мірою сприятиме поліпшенню загального психологічного клімату в органах державної влади. Адже сприятливий психологічний клімат – це не абстрактне явище, а результат безпосередньої взаємодії конкретних людей. І саме від внеску кожного працівника, його готовності до порозуміння, дотримання морально-етичних норм та конструктивної комунікації залежить якість стосунків, рівень довіри та згуртованості і, врешті-решт, ефективність всієї організації.

*Щодо рекомендації по формування сприятливого психологічного клімату на груповому рівні*, то слід зазначити, що клімат у будь-якому колективі формується під впливом цілого ряду чинників, значну роль серед яких відіграють особливості взаємодії в межах окремих структурних підрозділів чи проектних груп. Адже саме безпосереднє щоденне спілкування фахівців, їхнє ставлення один до одного, ступінь задоволеності умовами для групової роботи істотно впливають на загальний настрій в колективі. З огляду на це, до важливих заходів із формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади на груповому рівні належать:

1. Забезпечення проходження регулярних тренінгів з командоутворення, розвитку лідерських якостей, формування навичок комунікабельності для керівників структурних підрозділів різних рівнів. Адже саме від їхніх управлінських характеристик, вміння налагодити конструктивну взаємодію з підлеглими залежить згуртованість та сприятлива атмосфера в очолюваному ними колективі.

2. Створення умов для більш тісного неформального спілкування членів підрозділу поза робочим процесом: спільні обіди, кава-брейки, культурні та спортивні заходи, корпоративні свята тощо. Такі можливості для дружньої комунікації сприяють кращому взаєморозумінню колег, поліпшують психологічну сумісність групи.

3. Формування позитивних традицій колективу щодо відзначення значущих подій та досягнень у роботі підрозділу, вшанування ювілеїв працівників, нагородження кращих співробітників. Це підвищує корпоративний дух та солідарність колег.

4. Активізація внутрішніх комунікацій за допомогою доступних і зручних каналів (месенджери, чати, дошки оголошень тощо) та регулярних зборів для обміну актуальною інформацією, оголошення новин, обговорення поточних проектів та завдань. Це запобігає виникненню чуток, домислів, почуттю необізнаності.

5. Проведення періодичних опитувань та анкетувань працівників з метою вивчення наявних проблем командної роботи, психологічної сумісності, задоволеності умовами в підрозділах, а також виявлення потреб, стану мотивації та особистісних інтересів конкретних членів груп. За результатами аналізу таких даних керівництво зможе оперативно розробити заходи для поліпшення ситуації.

Компанія Google славиться своєю унікальною корпоративною культурою, яка базується на командній роботі та атмосфері довіри і свободи. У Google існує практика створення невеликих робочих груп з різних відділів для реалізації інноваційних проектів. Учасникам надається значна автономність та всебічна підтримка ідей з боку керівництва.

В Apple діє програма під назвою Blue Sky, яка заохочує спільну інноваційну діяльність працівників з різних підрозділів поза основними обов'язками. Компанія надає ресурси та можливості для реалізації найсміливіших ідей у таких тимчасових креативних командах.

В японській корпорації Toyota особлива увага приділяється розвитку корпоративного духу та відданості цінностям компанії на рівні невеликих робочих груп. Проводяться щотижневі зібрання для обговорення виробничих питань, заохочується взаємодопомога та підтримка один одного.

Світовий досвід успішних компаній доводить ефективність впровадження спеціальних програм розвитку корпоративного духу, внутрішньої комунікації та командної роботи саме на рівні окремих структурних підрозділів чи творчих груп.

Застосування комплексу регулярних внутрішніх заходів на рівні окремих підрозділів сприятиме посиленню згуртованості та збільшенню продуктивності колективної роботи, покращенню взаєморозуміння та стосунків між працівниками, що позитивно позначиться на загальному психологічному кліматі в державному органі.

Ефективне формування сприятливого психологічного клімату в колективі неможливе без вжиття комплексних системних заходів на рівні всієї організації. Адже саме загальна корпоративна культура, політика управління персоналом, створені умови праці істотно впливають на задоволеність роботою, мотивацію, лояльність та захищеність працівників. Отже, керівництво державних органів має враховувати такі *рекомендації щодо формування сприятливого психологічного клімату на організаційному рівні*:

1. Розробка та затвердження комплексного кодексу етики та корпоративних цінностей установи з чітким формулюванням базових стандартів поведінки, принципів комунікації, норм толерантності та поваги до колег та клієнтів. Забезпечення обов'язкового ознайомлення з цим документом всіх нових працівників та контроль за його дотриманням.

2. Вдосконалення системи наставництва для нових співробітників, затвердження стандартних програм адаптації, регулярне проведення вступних інструктажів та оцінка якості впровадження цих заходів.

3. Аналіз та покращення умов праці персоналу на основі сучасних ергономічних вимог: освітлення, мікроклімат, зонування приміщень, комфортні меблі тощо. Створення рекреаційних зон для відпочинку та неформального спілкування.

4. Розробка та реалізація системи матеріального і нематеріального заохочення, яка базується на принципах зрозумілості, прозорості, справедливості та можливості кар'єрного зростання за результатами роботи.

5. Надання різноманітних можливостей для професійного розвитку фахівців на базі установи чи за її ресурсної підтримки: стажування, конференції, вітчизняні та закордонні курси, тренінги, сертифікації.

6. Створення та активне використання сучасних каналів комунікації для зворотного зв'язку та внутрішніх опитувань, регулярне проведення відкритих зустрічей керівництва з колективом, «круглих столів».

7. Організація та участь управлінців в програмах лідерства, тренінгах з питань формування ефективної корпоративної культури, управління конфліктами, покращення психологічного клімату в колективі.

Корпорація Samsung створила цілісну систему корпоративної культури та ідентичності під назвою SECI (Samsung Electronics Corporate Identity). Вона включає корпоративні цінності, кодекс поведінки, філософію управління персоналом. SECI має на меті об'єднати співробітників навколо спільних цінностей компанії.

У Apple розроблений 140-сторінковий документ під назвою Apple Identity Guidelines, який містить детальний опис корпоративної культури компанії - її цілей, цінностей, принципів. Ці стандарти поширюються як на маркетинг і дизайн, так і на кадрову політику та організацію робочого простору.

Starbucks створює для своїх співробітників атмосферу психологічної безпеки та комфорту. Компанія надає широкі можливості для навчання персоналу, допомагає з житлом та харчуванням. Діє програма психологічної підтримки працівників через Insurance Advocate. Регулярно проводяться тренінги та заходи для підвищення лояльності колективу.

Як бачимо на прикладах найуспішніших світових компаній, саме створення гармонійного робочого середовища за рахунок ефективних HR-програм,

внутрішніх комунікацій та системи корпоративних цінностей сприяє процвітанню бізнесу та згуртованості колективу.

Реалізація таких комплексних організаційно-кадрових заходів створить сприятливе робоче середовище для кожного працівника та закладе міцне підґрунтя для покращення соціально-психологічного клімату в державних установах.

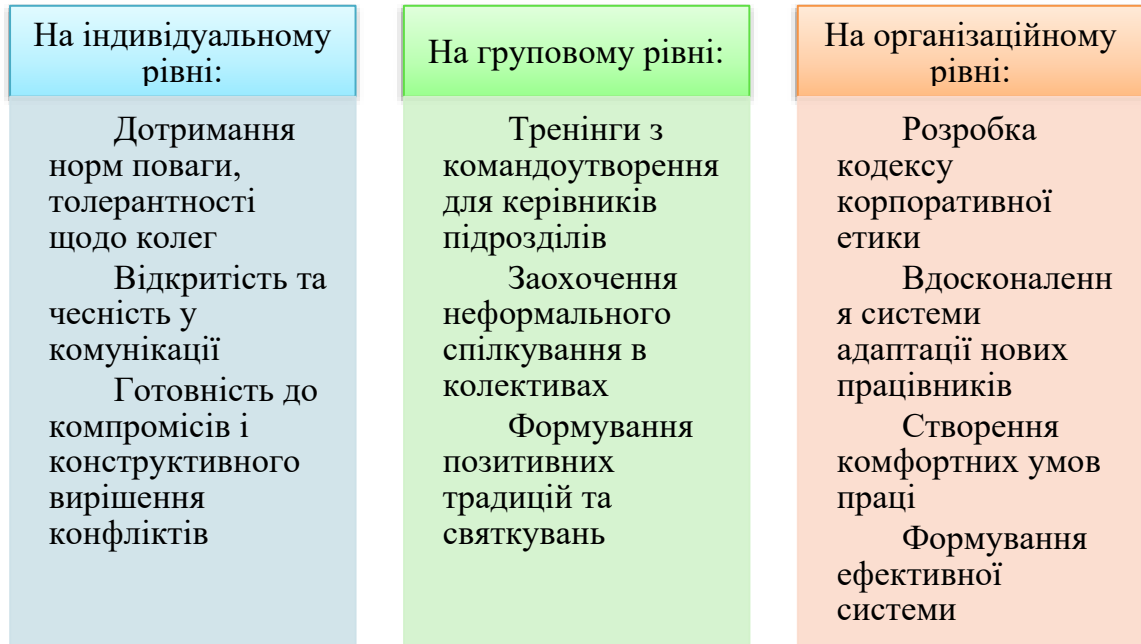


Рис. 3.1 – Рекомендації щодо формування сприятливого психологічного клімату на організаційному рівні (створено автором)

Отже, реалізація запропонованого у розділі комплексу рекомендацій щодо формування сприятливого психологічного клімату в органах державної влади на всіх рівнях дозволить істотно оптимізувати внутрішні комунікації, налагодити конструктивну взаємодію між працівниками, підвищити рівень задоволеності умовами праці та кінцеву результативність діяльності цих організацій.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі ґрунтовно та всебічно досліджено теоретичне підґрунтя та практичні аспекти процесу формування сприятливого психологічного клімату в колективах органів державної влади.

1. Детально проаналізовано сутність та зміст поняття «сприятливий психологічний клімат» у контексті життєдіяльності трудового колективу. Здійснено ґрунтовний аналіз наукової літератури та узагальнено погляди різних дослідників щодо трактування даного феномену. В результаті сформульовано авторське визначення сприятливого психологічного клімату як сукупності психологічних умов в колективі, що забезпечують продуктивну спільну діяльність та всебічний особистісний розвиток кожного члена колективу.

Особливу увагу приділено виявленню сутнісних ключових ознак та характеристик сприятливого психологічного клімату. Зокрема, обґрунтовано, що його основу складають: 1) взаємна повага, довіра, підтримка та вимогливість між членами колективу; 2) конструктивне вирішення робочих конфліктів та розбіжностей; 3) високий рівень задоволеності персоналу умовами та оплатою праці; 4) широкі можливості професійно-кар'єрного зростання для кожного працівника; 5) розвинута корпоративна культура з прогресивними цінностями та традиціями; 6) здорова психологічна атмосфера та комфортні умови праці.

Визначено, що саме ці чинники у сукупності створюють передумови для гармонійної та результативної роботи всього колективу. Встановлено прямий взаємозв'язок між рівнем сформованості даних складових сприятливого психологічного клімату та задоволеністю персоналу, його мотивацією, результативністю праці, а відтак - загальною ефективністю функціонування організації.

2. Виявлено, систематизовано та узагальнено основні групи різноманітних чинників, що безпосередньо визначають та впливають на процес

формування позитивного психологічного клімату в колективі будь-якої організації, зокрема державної установи. Здійснено ґрунтовне вивчення наукових публікацій та узагальнено погляди провідних фахівців щодо визначальних чинників та особливостей даного процесу. На основі проведеного аналізу розроблено та запропоновано авторську схему взаємопов'язаних факторів формування позитивного психологічного клімату, згрупованих у шість основних блоків. Перший блок - особистісні якості керівника, його стиль управління та характер комунікації з підлеглими. Обґрунтовано визначальне значення демократичного стилю, спрямованого на мотивацію персоналу. Другий - міжособистісні стосунки у колективі, соціально-психологічна сумісність працівників, особливості неформальних груп та лідерів. Третій блок - забезпеченість персоналу ресурсами для якісної роботи, умови та оплата праці, можливості підвищення кваліфікації. Четверта група чинників - рівень професіоналізму, досвіду та компетентності фахівців. П'ята - організація та регламентація робочого процесу, режиму праці та відпочинку. Шоста - правове регулювання трудових відносин, наявність нормативної бази. Системно виявлено та узагальнено ключові чинники, які комплексно визначають формування позитивного психологічного клімату в колективі. Запропонована авторська схема їх групування дозволить цілеспрямовано вдосконалювати умови для створення сприятливого клімату в організації.

3. У роботі наголошено на визначальній ролі керівника в процесі оптимізації та покращення психологічного клімату в колективі будь-якої організації, у тому числі державної. Обґрунтовано, що саме запровадження керівником демократичного, гнучкого та командного стилю управління підлеглими, формування в колективі атмосфери взаємної довіри, поваги й партнерства, а також створення умов та стимулів для розкриття професійно-творчого потенціалу кожного працівника дозволяють істотно покращити соціально-психологічний клімат в організації.

4. Проаналізовано та визначено ключові особливості діяльності органів державної влади (висока суспільна значущість та відповідальність, жорстка регламентованість та бюрократизація процесів, ієрархічність структури й централізація влади, обов'язкова політична нейтральність службовців, публічність), що істотно впливають на характер внутрішньоорганізаційних процесів та особливості формування соціально-психологічного клімату в таких організаціях. Обґрунтовано, що врахування цієї специфіки є запорукою розробки ефективної стратегії та конкретних заходів для оптимізації психологічного клімату в органах державної влади.

5. У роботі наведено результати власного емпіричного дослідження та комплексного аналізу реального стану психологічного клімату в колективі конкретного органу державної влади – Сумського відділу Державної виконавчої служби. З'ясовано, що, за оцінками опитаних респондентів, у цій організації спостерігається загалом сприятлива психологічна атмосфера та позитивні оцінки поточної ситуації у колективі за більшістю показників. Водночас виявлено деякі конкретні проблемні аспекти, які потребують подальшого вирішення задля оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів. Аналіз та узагальнення отриманих результатів дав підстави дійти висновку, що в цілому в колективі спостерігається сприятливий психологічний клімат. Більшість опитаних позитивно оцінили умови праці, взаємовідносини, стиль управління, перспективи розвитку. Водночас, частина респондентів висловили побажання щодо розширення можливостей професійного зростання, оптимізації комунікацій з керівництвом, підвищення рівня інформованості про плани та результати діяльності організації. Отримані результати дозволили виявити наявні проблеми та окреслити основні напрями удосконалення психологічного клімату в даній установі.

6. За результатами дослідження розроблено та запропоновано цілісний комплекс науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення та

активного формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах органів державної влади на трьох рівнях: індивідуальному (формування особистісних якостей толерантності, неупередженості та конструктивної комунікації в кожного члена колективу), груповому (розвиток корпоративного духу та згуртованості в межах окремих підрозділів) та організаційному (удосконалення кадрової політики, систем мотивації та професійного розвитку персоналу, внутрішніх комунікацій, створення корпоративних цінностей та стандартів).

Отже, у результаті проведеного дослідження вдалося розробити та запропонувати цілісну комплексну систему науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації процесу формування сприятливого психологічного клімату в колективах органів державної влади. Їх практичне впровадження дозволить істотно підвищити якість та результативність роботи цих організацій, а також загалом покращити ефективність системи державного управління та публічного адміністрування в країні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Соціальна психологія: підручник: Аспект Пресс, 2001. 384 с.
2. Боковива Ю. В., Грабовський В. А. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/3/01.pdf> (дата звернення: 25.12.2023).
3. Бровар О. В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. № 1. С. 281–289.
4. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 40. С. 292–295.
5. Горностаєв П. П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2015. Вип. 35. С. 113–126.
6. Донцов А. І., Перелигіна Є. Б., Караваєва Л. П. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. Національний психологічний журнал. 2014. № 2(14). С. 5–12.
7. Джонсон Д. В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування; пер. з англ. В. Хомика. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 288 с.
8. Жаворонкова Г. В., Скібицький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2010. 172 с.
9. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/02\\_2012\\_1/12zhnikvk.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf) (дата звернення: 23.05.2021).

10. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 558 с.
11. Запорожцева Г. Є. Психологічний аналіз професійної діяльності дільничного інспектора міліції та визначальні умови її удосконалення : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06. Нац. академія внутрішніх справ України. Київ, 2002. 235 с.
12. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101–103.
13. Кличковський С. О. Міжособистісні взаємовідносини як визначальна характеристика соціально-психологічного клімату групи. Проблеми особистості в сучасній науці: результати та перспективи дослідження: матеріали XIX Міжнар. конф. молодих науковців. Київ: Логос, 2017. С. 116–118.
14. Кличковський С. О. Формування оптимального соціально-психологічного клімату на підприємстві. Психологічна освіта в Україні: традиції, сутність та перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: Логос, 2017. С. 115–117.
15. Кличковський С. О. Вплив стилю керівництва на соціально-психологічний клімат у кризовий період. Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2019. С. 106–109.
16. Кличковський С. О. Соціально-психологічний клімат як інтегральна характеристика стану групи. Проблеми етнокультурної психології: історія і сучасність: матеріали Міжнар. наук.-практ. форуму. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2019. С. 25–28.
17. Кличковський С. О. Програма поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві в кризовий період. Ключові питання наукових досліджень у сфері педагогіки та психології у XXI ст.: зб. тез наук. робіт

учасників міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Львівська педагогічна спільнота, 2020. С. 43–45.

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

19. Луцик Т. Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1460> (дата звернення: 25.12.2023).

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

21. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 22 с.

22. Мірошниченко А. М. Управління людськими ресурсами організації. URL: [http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068\\*page.htm](http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068*page.htm) (дата звернення: 25.05.2021).

23. Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.

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

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

26. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 725–728.

27. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління. Івано-Франківськ: Плай, 2002. 426 с.
28. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2014. 330 с.
29. Педагогічні науки: Збірник наукових праць. Частина друга. Суми: СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2008. 412 с.
30. Романов А. Д. Соціально-психологічні доміанти в управлінні персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2016. 19 с.
31. Сорока І. А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. Правовий вісник Університету «Крок». 2016. № 2. С. 150–154.
32. Мороз О.В. та ін. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладо-будівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 252 с.
33. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
34. Харівська С.В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: <http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyuvannyaprk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jooptimizaczmetodichna-rozrobka> (дата звернення: 24.05.2021).
35. Холодницька А.В., Геращенко С.В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів. Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доп. Харків: ХТЕІ КНТЕУ, 2014. С. 102–104.
36. Хведчук В. В. Деякі аспекти діяльності пенітенціарних психологів. Вісник асоціації психіатрів України. №2. 2013. URL: <http://www.mif-ua.com/archive/article/36273>.

37. Чорна Л.Г. Рольова взаємодія членів малої групи: питання методик і проблема методів дослідження. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Вип. 42. С. 182–188.
38. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 16, Вип. 3. URL: <http://rinek.onu.edu.ua//article/download/123720/118326> (дата звернення: 16.05.2021).
39. Barck-Holst P., Nilsson Å., Åkerstedt T., Hellgren C. Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work*. 2015.
40. Berkovich I. The corrupted industry and the «wagon-wheel effect»: A cross country exploration of the effect of government corruption on public service effectiveness. *Administration and Society*. 2015. Vol. 48, № 5. P. 559–579.
41. Buley N.V., Demchenko T.S., Makushkin S.A., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V. Human resource management in the context of the global economic crisis. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016. Vol. 6, № 8S.
42. Fragkou P. Training Civil Servants to ERMIS IT system for the purposes of Directive 2006/123/EC. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013. P. 430–437.
43. Frolova E.V., Ryabova T.M., Rogach O.V. Bureaucrat image in Russia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2017. Vol. VIII, Issue 3 (25). DOI: <https://doi.org/10.14505/jarle> .
44. Dyer G., Dyer J. *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. 1st ed. 2019. 256 p.
45. Jung C. *Dreams*. Princeton University Press, 2012. 100 p.
46. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 33, Issue 4, October 2023, Pages 549–562. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muad004> .

47. Naumburg M. Dynamically Oriented Art Therapy: Its Principles and Practicies. NY: Grime and Stratton, 1966. 168 p.
48. Magbadelo J.O. Reforming Nigeria's Federal Civil Service: Problems and Prospects. India Quarterly. 2016. Vol. 72, Issue 1. P. 75–92.
49. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations. 1947. June, № 1. P. 5-41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103> .
50. Liebermann M.F. Art Therapy for groups: A Handbook of Themes, Games and Exercises. London, 1999. 226 p.