

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

**КОЦЕЛОВСЬКА НАДІЯ БОГДАНІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 37:36+159.9  
(індекс)

## **МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО  
КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**  
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування  
(назва освітньої програми)  
281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

**Коцеловська Н.Б.**  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

**Кушнірюк В.М.**, к.психол. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

**Лопушинський І.П.**, д. держ. упр., професор  
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Рецензент

**Озьмінська І.Д.**, к.філос.н., доцент  
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

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

**Івано-Франківськ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Коцеловська Н. Б. Шляхи формування сприятливого психологічного клімату в органах публічної влади. – Рукопис.**

Кваліфікаційна (магістерська) робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У дослідженні проаналізовано психологічний клімат як групове явище, описано чинники, компоненти та складові психологічного клімату в трудових колективах органів публічного управління. Вивчено досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади, дано характеристику ролі керівника органу влади у формуванні сприятливого психологічного клімату в органах влади, досліджено фактори розвитку сприятливого психологічного клімату в органах публічної влади. Запропоновано методи діагностики для оцінки умов формування сприятливого психологічного клімату в органах публічного управління та адміністрування.

Матеріали роботи можуть бути корисними у практичній діяльності публічних управлінців, зокрема для сприяння позитивного психологічного клімату в колективі, а також для розробки пропозицій щодо сприятливого психологічного клімату в управлінських колективах.

**Ключові слова:** психологічний клімат, сприятливий психологічний клімат, фактори розвитку сприятливого психологічного клімату в органах влади.

## ANNOTATION

**Kotselovska N.B. Ways of forming a favourable psychological climate in public authorities. – Manuscript.**

Qualification (Master's) thesis in the specialty 281 "Public Management and Administration". – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The study analyses the psychological climate as a group phenomenon, describes the factors, components and components of the psychological climate in the labour collectives of public administration bodies. The experience of the leading countries of the world in the formation of psychological climate in public authorities is studied, the role of the head of a public authority in the formation of a favourable psychological climate in public authorities is described, and the factors of development of a favourable psychological climate in public authorities are investigated. Diagnostic methods for assessing the conditions for the formation of a favourable psychological climate in public administration and management are proposed.

The materials of the work can be useful in the practical activities of public managers, in particular, for promoting a positive psychological climate in the team, as well as for developing proposals for a favourable psychological climate in management teams.

**Keywords:** psychological climate, favourable psychological climate, factors of development of a favourable psychological climate in public authorities.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
<b>РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>	
1.1 Психологічний клімат як групове явище	9
1.2 Чинники, компоненти та складові психологічного клімату в трудовах колективах органів публічного управління	16
<b>РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ</b>	
2.1 Досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади	25
2.2 Цінність ролі керівника органу влади у формуванні сприятливого психологічного клімату в органах влади	36
2.3 Фактори розвитку сприятливого психологічного клімату в органах публічної влади	45
2.4 Методи діагностики для оцінки умов формування сприятливого психологічного клімату в органах публічного управління та адміністрування	57
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Для досягнення ефективності діяльності та високої результативності виконання завдань у будь якій сфері народного господарства життєво необхідно, щоб всі працівники, які задіяні в процесі, працювали якісно, як добре налаштований, злагоджений механізм. Для цього вкрай важливо, щоб в колективі панувала атмосфера взаєморозуміння, довіри, поваги, позитивного ставлення до робочого процесу, було бажання підтримуючої і мотивуючої взаємодії, що називають сприятливим психологічним кліматом.

Сприятливий психологічний клімат у колективі забезпечує працездатність його членів, стимулює взаємну підтримку в досягненні цілей організації, свідчить про згуртованість колективу, створює умови для розвитку професійних якостей співробітників, підтримує їх мотивацію та задоволеність роботою - що є невід'ємною частиною ефективного та гармонійного функціонування організації. 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 та управлінських цілей, але й підвищенню загального рівня задоволеності життям співробітників, це той стан у колективі, при якому кожному працівникові створюються оптимальні умови для виконання його професійних обов'язків.

Разом з тим, психологічний клімат є показником рівня розвитку трудового колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації особистості працівників. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою зростання психологічних факторів в структурі управління, з удосконаленням, як організації праці так і умов взаємних відносин у трудовій діяльності. Сприятлива атмосфера у колективі не тільки продуктивно впливає на результати, але і перебудовує працівника як фахівця і людину, формує нові можливості і виявляє потенційні. Ефективність спільної

діяльності багато в чому залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей.

Для покращення психологічного клімату в службовому колективі необхідно розуміти і знати, які конкретні стратегії та рекомендації можуть стати цінним інструментом для підвищення продуктивності та загального благополуччя працівників органів влади. Прагнення досягти високої продуктивності, зберегти талановитих працівників та забезпечити стабільний успіх організації завжди були та залишаються головним завданням керівництва та управління. У цьому контексті, психологічний клімат в службовому колективі виходить на перший план. Його вплив на ефективність та задоволення співробітників стає важливим, особливо сьогодні, в часи невизначеності, боротьби з російським агресором.

Ця проблема є дуже перспективною в сьогоденні, оскільки зростають вимоги до психологічної залученості працівника в управлінську діяльність.. Для злагодженої роботи та розвитку органу влади необхідно, щоб співробітники відчували себе «командою», коли присутні згуртованість, взаємодопомога, підтримка і водночас вимогливість до себе та інших.

Таким чином, дослідження впливу психологічного клімату на ефективність роботи у службовому колективі органів публічної влади є актуальним і має практичне значення.

#### ***Аналіз останніх досліджень та публікацій.***

В даний час відзначається стійкий інтерес вчених до вивчення впливу психологічного клімату співробітників на діяльність всього трудового колективу. Дослідники сфери публічного управління та адміністрування, психологи, соціологи стверджують, що ефективне управління психологічним кліматом має не тільки значний вплив на ефективність роботи органу влади, але й може вирішити безліч проблем, пов'язаних з мораллю персоналу, а також може вплинути на загальну продуктивність та успішність організації.

Вагомий внесок у дослідження особливостей психологічного клімату зробили такі закордонні вчені як: Ашраф Х., Балтс Б., Бурнхем П., Грем М.,

Долард М., Каракус М., Рохбаух Дж., Рену Т., Топрак М., Шен І., Шнайдер Б., Хасан П., Ціанконі П., та ін. Предметом їх досліджень є вивчення психологічних особливостей індивідуума в соціумі, особливості соціально-психологічного клімату в контексті його формування, вплив стилю керівництва на трудовий колектив.

Окремо слід відмітити таких вітчизняних дослідників які займались дослідженням питання формування психологічного клімату в трудовому колективі: Андрєєва І., Безай В., Безшура А., Беляєва Н., Боковива Ю., Ващенко І., Вертель В., Вонберг Т., Галстян К., Гльоза Є., Денисенко М., Долга Г., Жигайло Н., Іушина В., Карамушка Л., Кличковський С., Ковальчук І., Кравченко О., Кузьмін О., Лещенко М., Лєскова Л., Максимович А., Михайленко Д., Неймер Ю., Олійник Н., Рудьєв В., Сівак Т., Сімоненко О., Сушик І., Харівська С., Яковлева С. та ін.

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 у сфері публічного управління та адміністрування.

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

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

- проаналізувати психологічний клімат як групове явище;
- описати чинники, компоненти та складові психологічного клімату в трудових колективах органів публічного управління;
- вивчити досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади;
- охарактеризувати цінність ролі керівника органу влади у формуванні сприятливого психологічного клімату в органах влади;

- дослідити фактори розвитку сприятливого психологічного клімату в органах публічної влади;
- описати методи діагностики для оцінки умов формування сприятливого психологічного клімату в органах публічного управління та адміністрування.

**Об'єктом дослідження** є феномен психологічного клімату в органах публічної влади.

**Предметом дослідження** є фактори формування сприятливого психологічного клімату в органах публічної влади.

**Методи дослідження.** В процесі написання роботи були використанні загальнонаукові прийоми дослідження і спеціальні методи, що базуються на наукових засадах сучасного державного управління та державної служби: метод аналізу наукових джерел, метод спостереження, узагальнення, спостереження, класифікації, системний та міждисциплінарний підходи, принципи об'єктивності, єдності загального,

**Новизна отриманих результатів** полягає у тому, що запропоновано різні методи покращення психологічного клімату в службовому колективі.

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

**Опис структури роботи.** Робота складається з вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі вміщено 5 таблиць та 2 рисунка. Список використаних джерел містить 65 найменувань, у тому числі 9 - іноземною мовою. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінок, з них 76 – обсяг основного тексту.

## РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

### 1.1 Психологічний клімат як групове явище

Велика частина життя людини пов'язана з процесом організованої групової трудової діяльності. Працездатний згуртований колектив чи команда в установі чи організації виникає не одразу, адже відбувається досить тривалий і не простий процес їх формування, становлення і розвитку<sup>1</sup>.

Формування трудового колективу багато в чому пов'язане зі створенням особливої сприятливої соціально-психологічної атмосфери, що характеризується багатьма якісними показниками, що характеризується як клімат. Причому клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на діяльність і самопочуття людини.

Клімат колективу відображає позитивні настрої, взаємозв'язки, що існують між членами колективу. В цілому, психологічний клімат (що з грецької «*klimatos*» означає «стан, нахил», що характеризує довготривалий режим)<sup>2</sup> і вказує на якісний, тривалий аспект міжособистісних стосунків, який виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній суспільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Психологічний клімат є предметом дослідження багатьох провідних науковців, що займаються питання ефективності трудової діяльності. Більшість зарубіжних науковців схиляються до думки, що психологічний клімат це якісна сторона міжособистісних стосунків, один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства.

---

<sup>1</sup> Горностай П. П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2015. Вип. 35. С. 113–126.

<sup>2</sup> Клімат: матеріал з Вікіпедії URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/клімат>

Загалом термін «психологічний клімат» застосовують для позначення умовиводів, інтерпретації, настроїв та психологічного сприйняття, які формуються у кожного окремого члена колективу через осмислення організаційної політики та процесів, що відбуваються в робочому середовищі<sup>3</sup>.

Проте, є в наукових дослідженнях існує безліч пояснень цього групового явища. Синтезувавши їх, спробуємо подати різні трактування у таблиці 1.1:

**Табл. 1.1. - Різні трактування психологічного клімату**

<b>ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ - це...</b>
...певний стан свідомості людей в конкретний момент життя колективу
...духовні умови, що склалася у взаєминах членів колективу
...відображення комплексу явищ, пов'язаних з організацією взаємодії між членами групи
...взаємодія фізичного та соціального середовища і особистості, яке стійко відбивається в її свідомості, формуючи її психічний стан, виступаючи водночас як одна із структурних характеристик групи.
...об'єктивна реальність, яку людина відображає, включаючись в групу і вона стає одночасно її його суб'єктивною реальністю, і об'єктивною реальністю для інших членів цієї групи
...інтегральний динамічний емоційно-психологічний настрій групи
...мінливе емоційний стан (настрій) групи, який визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються
...соціально-психологічне становище в первинній соціальної (малої) групі, що розглядається з точки зору психологічної сумісності індивідів у складі малого неформального колективу, духовні умови, що склалася у взаєминах членів колективу
...сукупність суб'єктивних відносин членів груп до здійснюваної ними спільної трудової діяльності, статуснорольових позицій членів групи; особливості соціальної перцепції членами групи один одного
...моральне єдність її членів, ступінь єдності думок, настроїв, наявність традицій, її згуртованість, взаємини, що склалися в групі

<sup>3</sup> Shen Y., Li Y., Ju C., Ashraf H., Hu Z., He C., Memon S. Foundational Effects of Organizational Climate on Perceived Safety Climate: A Multiple Mediation Model. *Sustainability*. 2023. Vol.15(22). P. 2. 15 p. URL: <https://doi.org/10.3390/su152215759>

...ставлення членів малої виробничої групи до здійснюваної спільної діяльності, до засобів виробництва, до передового досвіду і прогресивним нововведенням, до групи загалом та соціальним нормам, прийнятим в ній
...соціальні установки і ціннісні орієнтації членів виробничої групи, стиль керівництва виробничої групою, соціальну і виробничу активність членів групи
...емоційний стан групи людей, який опосередковує процес і результати спільної діяльності групи, її стабільність і психологічне здоров'я її членів
...стійкий стан групового суб'єкта, який, одного разу сформувавшись здатний досить тривалий період часу не руйнуватися, зберігати свої змістовні характеристики навіть в умовах подолання труднощів
...сприйняття і переживання членами групи, детермінант їх поведінки в організації

Аналізуючи різноманітні наукові підходи до вивчення психологічного клімату організацій, можна зазначити, що на сьогодні немає однозначного, чіткого та сталого трактування даного поняття. Знаково, що приблизно одні й ті ж соціально-психологічні критерії та показники включаються до складу феномена психологічного клімату і як стану групового свідомості, і як емоційного стану групи і її членів. Це не може не ускладнювати класифікацію дефініцій психологічного клімату у соціальних групах.

Українські дослідники теж досліджують соціально-психологічний клімат. Так, Андреева І.А. визначає його як "психологічну атмосферу, яка складається між працівниками, що перебувають в безпосередньому контакті один з одним, атмосферу доброзичливості, або не доброзичливості, взаємної поваги або неповаги, як про характеристику відносин, що склалися між членами колективу в процесі виробничої діяльності".<sup>4</sup>

Д.Михайленко розглядає психологічний клімат як "духовно-психологічний аспект системи внутрішньо колективних і між колективних відносин між членами колективу, внутрішньо колективними групами і особистістю, колективом та іншими соціальними об'єднаннями людей,

<sup>4</sup> Андреева І.А. Психологічні складові якісного управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах // Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Київ; Алчевськ, 2014. – С. 25-28.

визначальне соціальне самопочуття кожного члена колективу"<sup>5</sup>, а В.Іушина - як "готовність певним чином реагувати на вчинки і слова представників найближчого соціального оточення; характер взаємин між членами колективу, які займають однакове службове становище; характер взаємин між керівником і членами виробничої групи; настрої групи ставлення до роботи, до трудового процесу і всім сторонам його організації"<sup>6</sup>.

Н.Беляєва відносить психологічний клімат до цінностей різних соціальних спільнот, як групова атмосфера, загальний стиль і тональність внутрішньогрупового і між групової взаємодії<sup>7</sup>, а дослідник І. Кучерявий - до прояву позитивних відносин між членами групи, що характеризує високий рівень взаємної емоційної прийнятності, задоволеності взаємовідносинами<sup>8</sup>

Науковець І.Ващенко як і багато зарубіжних дослідників психологічний клімат розглядає як "стан психології малої виробничої групи як єдиного цілого, що інтегрує динамічні і статичні боки емоційного життя малої групи"<sup>9</sup>.

Отже, аналіз сутнісних характеристик психологічного клімату дає змогу говорити, що його зарубіжні і вітчизняні науковці аналізують:

- як змінний атрибут групового свідомості, або
- як певний психологічний стан членів малої групи і групи як інтегральної цілісності, або
- як особливості взаємодії і взаємин між членами виробничих груп, або
- як сукупність відносин членів групи до соціальних і психологічних реалій.

<sup>5</sup> Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу / Д. Михайленко // Інноваційна економіка. 2015 – №1.– С. 216–219

<sup>6</sup> Іушина В.Д. Підходи до сутності та структури психологічного клімату на підприємстві / В.Д. Іушина // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 116– 119

<sup>7</sup> Беляєва Н. А. Оцінювання психологічного клімату в колі на підприємствах торгівлі та його впливу на процес управління організацією / Н. А. Беляєва // Актуальні проблеми економіки. 2017. – №5– С. 144–153.

<sup>8</sup> Кучерявий І. Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості : навч. посібник / І. Т. Кучерявий, О. І. Клепиков. –К. : Вища школа, 2000.– 288 с.

<sup>9</sup> Ващенко І. В. Взаємозв'язок креативності менеджерів і ефективності діяльності організації / І. Ващенко, О. Харцій // Психологічні основи ефективної діяльності організації в умовах соціально-економ. змін: Тези IV . –наук.-практ. конф. з орг. та економ. психології. К., 2006 С.18-19.

Велика група науковців зосередилися на емпіричному дослідженні психологічного клімату виробничих груп, сконцентрувавшись на формах вияву даного феномена. До цих форм, можемо віднести:

- ✓ взаємодію та взаємовідносини членів групи, між формальною та неформальною структурою виробничих груп, між групою і її членами;
- ✓ особливості морального спрямування групи (групові потреби, соціальні установки, мотиви, очікування, ціннісні орієнтації, групові норми, санкції і інтереси);
- ✓ емоційний настрій, що переважають в групі емоційні переживання (почуття, настрої та ін.);
- ✓ психофізіологічну, психологічну та соціально-психологічну сумісність членів групи;
- ✓ ціннісно-орієнтаційну єдність як прояв згуртованості групи;
- ✓ ставлення членів групи до процесу здійснення і результатів спільної трудової діяльності, до умов здійснення зазначеної діяльності, до групи членства і до референтним групам.

Отож, сучасні розуміння поняття «психологічний клімат» вважається загальноприйнятим і сталим у соціальній психології поняттям, яке розкриває емоційно-психологічну сторону взаємин між членами групи та атмосферу в цілому. Існують ознаки, за якими побічно можна судити про атмосферу в трудовому колективі. До таких ознак належать:

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

- частота перерв у роботі <sup>10</sup>.

В той же час у модерновому організаційному середовищі важливо розрізнити два основних типи робочого психологічного клімату, які суттєво впливають на продуктивність та задоволення учасників - здоровий (сприятливий) і нездоровий (несприятливий).

Для сприятливого клімату характерно:

- доброзичливе ставлення учасників один до одного;
- дух товариства;
- адекватна взаємна вимогливість, що зумовлює творчу ефективну діяльність;
- взаємодопомога;
- радість від спілкування та відкритість комунікацій;
- безпека та комфорт;
- оптимізм;
- впевненість у собі та колективі;
- можливість вільно і творчо мислити, розкривати та реалізовувати власний потенціал.

Несприятливий або нездоровий клімат включає протилежні характеристики:

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

---

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

- підозрілість.

Дослідники зазначають, що здоровий клімат задовольняє потреби його учасників та не суперечить суспільним нормам та цінностям, підвищує продуктивність та ефективність праці, а несприятливий клімат - викликає часті випадки порушення безпеки та на 20% знижує продуктивність<sup>11</sup>.

Також, клімат має два рівні: статичний та динамічний.

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

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

Психологічний клімат – це різновид клімату, що впливає на міжособистісними відносинами детермінованого ним. Короткочасний прояв психологічного клімату зазвичай називають соціально-психологічною атмосферою. Сприятлива психологічна атмосфера в групі не лише позитивно впливає на результати роботи, але й трансформує особистість, розкриваючи нові можливості та потенційні здібності адже ефективність колективної діяльності значною мірою залежить від оптимального використання індивідуальних і групових потенціалів працівників.

Таким чином, соціальні і психологічні закономірності життєдіяльності групової діяльності органічно пов'язані з законами розвитку суспільного буття. На їх основі формуються, здійснюються процеси спільної діяльності і

---

<sup>11</sup>Cianconi P. The Impact of Climate Change on Mental Health: A Systematic Descriptive Review. 2020. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2020.00074/full>

спілкування, в яких виникають і проявляються відносини людей один до одного в різноманітних формах міжособистісної взаємодії, що проявляється в особливій психологічній атмосфері. Психологічний клімат в груповій діяльності – це завжди наслідок спільної діяльності членів цієї групи, їх взаємовідносин, взаємодії і комунікації. Він актуалізується в таких групових феноменах, як домінуючі групові емоції, настрої і суспільна думка членів групи, індивідуальне самопочуття і оцінка умов життєдіяльності членів колективу.

## **1.2 Чинники, компоненти та складові психологічного клімату в трудових колективах органів публічного управління**

Психологічний клімат у трудових колективах залишається завжди актуальним у будь-якій установі чи підприємстві, оскільки він справляє значний вплив на важливі показники їх діяльності, на ефективність роботи будь-якої організації.

У зв'язку із значною кількістю особливих специфічних завдань установи органів влади представляють собою складні динамічні системи, елементи якої наділені певними особливостями та рисами, що відображають їх специфіку<sup>12</sup>. Вона обумовлює особливості формування в них психологічного клімату, тому слід враховувати:

- Високу суспільну значущість їх роботи. Діяльність органів 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 влади відчують підвищену відповідальність за результати своєї праці.

---

<sup>12</sup> Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2020 (4(68), С.140–151

- Сувору регламентацію службово-управлінської діяльності. Діяльність органів публічного управління жорстко регламентується законами та підзаконними актами. Це зумовлює високий рівень бюрократизації, наявність численних правил, процедур, обмежень. Тому управлінцям доводиться працювати в суворих рамках регламентів, що не завжди сприяє творчості та ініціативі<sup>13</sup>.
- Ієрархічність структури. В органах публічного управління існує своя особливість - ієрархія: коли підлеглисть та підзвітність вищим органам обмежує самостійність прийняття рішень на нижчих рівнях. Прояв авторитарного стилю управління - ускладнює відкриту комунікацію та довірливі стосунки в колективі.
- Політичну нейтральність та публічність. Політична нейтральність є обов'язковою вимогою для публічних управлінців, адже вони мають дотримуватися цієї вимоги незалежно від власних політичних поглядів, що іноді призводить до внутрішніх конфліктів та невдоволення серед працівників.
- Взаємодія з зовнішнім середовищем. Органи публічного управління 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.

Органи публічного управління та державні установи мають змістовні та характерологічні особливості організації, які відображають колектив членів організації, що включає: а) керівництво, б) посадові взаємини, в) правила, г) обов'язки, д) методи прийняття рішень, е) технології, є) капітал, ж) стратегії досягнення мети. Таким чином, поняття "соціально-психологічного клімату органу державної влади, органу місцевого самоврядування можна визначити, як сукупність багатогранних елементів, які ґрунтуються на особистісних

---

<sup>13</sup> 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>

властивостях членів колективу установи, особливостях їх взаємовідносин, умовах праці, що обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства"<sup>14</sup>.

Особливість органів публічного управління в тому, що їх результативність та ефективність залежить не лише від якості виконання завдань всередині установи чи організації, а від рівня взаємодії цих установ із іншими державними інституціями, політичними партіями та громадянським суспільством

Ґрунтуючись на дослідженнях зарубіжних вчених Б. Шнейдера<sup>15</sup> та П.Хасана і Дж. Рохбаухера<sup>16</sup>, які досліджували явище соціально-психологічного клімату в органах влади, сформулюємо основні чинники соціально-психологічного клімату органів публічного управління (Табл.1.2):

**Табл. 1.2 - Чинники соціально-психологічного клімату органів публічного управління**

ЧИННИКИ МАКРОРІВНЯ	ЧИННИКИ МЕЗОРІВНЯ	ЧИННИКИ МІКРОРІВНЯ,
визначаються процесами, явищами держави, суспільства (громадсько-політичний, економічний стан країни, рівень життя населення, нормативно-правове забезпечення, ступінь демократизації суспільства, особливості територіального району);	відображають соціальні-організаційні аспекти взаємовідносин членів організації (матеріально-економічні, технологічні, організаційно-управлінські умови праці, взаємовідносини співробітників, стиль керівництва, система стимулювання, корпоративна культура, ступінь децентралізації влади);	відтворюють особливості особистісних рис, якостей членів організації (задоволеність співробітників належністю до групи, професійна компетентність службовців, ідентифікація з громадою, комунікативні уміння, адаптаційні здібності членів організації).

<sup>14</sup> Сімоненко, О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2020 (4(68), С.140–151

<sup>15</sup> Schneider B. Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. California, 2017. 49p.

<sup>16</sup> Hassan, P., Rohrbaugh, J. The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. International Public Management Journal. 2017. 14(1).P.27–62

Описані чинники соціально-психологічного клімату органів публічного управління становлять соціально-психологічні умови функціонування державних установ, що в свою чергу впливають на результативність управлінської діяльності у справах держави і суспільства.

О.Сімоненко виділяє компоненти психологічного клімату в органах влади, які характеризуючи змістові, функціональні властивості цього явища і мають тісний взаємозв'язок, взаємовплив між собою (табл.1.3)<sup>17</sup>.

**Табл. 1.3 - Компоненти психологічного клімату в органах влади**

<b>Емоційно-оцінний компонент (сукупність ставлень до себе, колективу, діяльності організації)</b>			
Згуртованість колективу.	Самооцінка співробітників;	Ставлення до професійної діяльності	Задоволеність співробітників членством у колективі
<b>Когнітивно-гностичний компонент (система професійних знань про особливості діяльності органів влади)</b>			
Усвідомлення цілей спільної діяльності.	Обізнаність щодо процесів діяльності	Професійна компетентність	
<b>Мотиваційно-ціннісний компонент (комплекс усвідомлених мотивів, цінностей, які визначають спрямованість членів організації щодо вирішення цілей, завдань),</b>			
Корпоративна культура	Мотивація професійної діяльності	Прагнення до вдосконалення	
<b>Поведінково-діяльнісний компонент (комплекс здатностей, умінь, які обумовлюють якісне виконання професійних обов'язків)</b>			
Комунікативна компетентність	Конфліктологічна компетентність	Адаптивність в умовах змін	Професійна самореалізація працівників

Ці особливості 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.

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

<sup>17</sup> Сімоненко, О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2020 (4(68), С.140–151

Під макросередовищем розуміється соціальний простір, оточення, в межах якого знаходиться і здійснює свою діяльність та чи інша організація.

До факторів впливу на макросередовище належать:

- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- суспільно-економічна формація на конкретному етапі розвитку;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- особливості територіального району функціонування організації;
- ступінь демократизації суспільства;
- рівень безробіття в регіоні;
- ймовірність банкрутства підприємства;
- рівень розвитку культури суспільства в цілому;
- суспільна свідомість <sup>18</sup>.

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

Мікросередовище має важливий вплив на формування соціально-психологічного клімату. Мікросередовище організації – це щоденна діяльність людей та конкретні умови, в яких вони працюють і формують свій світогляд. Це матеріальні, духовні умови, які супроводжують роботу кожного дня. На цьому рівні вплив середовища на службовий персонал суворо визначений і пов'язаний із накопиченим досвідом. На мікрорівні можна побачити максимальний ефект від застосування нормативних актів, інших документів, спрямованих на наведення порядку в організації та державі загалом <sup>19</sup>.

До факторів впливу на мікросередовище належать:

- фактори матеріального середовища, робоче місце працівника;
- особливості організації праці, ритмічність, ступінь взаємозаміни

<sup>18</sup>Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. №40. С. 292.

<sup>19</sup>Денисенко М. П., Юринець З. В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного розвитку людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2021. 8 с. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/13.pdf)

робітників;

- санітарно-гігієнічні умови праці;
- раціональна організація трудового процесу;
- групові явища, які виявляються на рівні первинної робочої групи

Отже, основними чинниками, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, стиль керівництва, особистість керівника тощо <sup>20</sup>. Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою і симпатією один до одного.

Психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, житті людини <sup>21</sup>.

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

Негативний психологічний клімат, навпаки, супроводжується конфліктами, недовірою, недостатньою комунікацією та неприязню між членами групи. Причинами можуть бути невирішені конфлікти, неефективна

<sup>20</sup>Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. № 40. С. 292.

<sup>21</sup>Психологія. Соціально-психологічний клімат колективу. 2012. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/>

робота керівництва або відсутність чітких правил і структури в колективі. У такому середовищі стрес та депресія можуть негативно позначитися на психічному і фізичному здоров'ї.

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

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

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

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

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

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

внутрішньої мотивації та підвищує задоволеність роботою.

- спільні цілі і цінності. Колектив, де усі члени мають спільну мету, розуміють та підтримують цілі та цінності групи, має більший потенціал для позитивного психологічного клімату. Спільне бажання досягнення конкретних результатів об'єднує людей і сприяє взаємодопомозі.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Цю думку підтверджує П.Бурнхам, який розуміє під психологічним кліматом в колективі те, "чи член колективу відчуває свою безпеку, яку підтримку отримує від колег та який рівень самостійності дій він має. Численні дослідження вказують на те, що сприятливий психологічний клімат позитивно впливає на службовця, його зусилля, відданість справі, мотивацію до виконання завдань, результативність діяльності, що зрештою покращує продуктивність і знаходить вираження в згуртованості колективу, задоволеності роботою, дружбі та єдності"<sup>22</sup>.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується песимізмом, роздратованістю, високою напруженістю та конфліктністю відносин у групі, нерозумінням, небажанням вкладати зусилля в спільний продукт, в розвиток колективу та організації в цілому, незадоволеність тощо. При несприятливому кліматі, член колективу почуває себе як окремо існуюча одиниця, відсторонена від інших членів, в результаті чого отримуємо незадовільні результати роботи та зниження показників якості та продуктивності праці, що часто призводить до бажання звільнитись<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Burnham P. The impact of psychological climate on team performance. *LinkedIn*. 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-psychological-climate-team-performance-peter-burnham>

<sup>23</sup> Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2022. № 1(59). С. 79-84. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)

## РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

### 2.1 Досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади

Здоровий та успішний колектив на цей час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності. Жодна організація не буде працювати злагоджено, якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги атмосфері, яка панує в колективі. В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. І в цьому допоможе зарубіжний досвід формування психологічного клімату у провідних країнах світу.

Досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади є важливим для України, оскільки може допомогти в адаптації та вдосконаленні її управлінських практик. Загальний досвід психологічного клімату в колективі може бути різним в різних країнах, і важливо враховувати ці культурні особливості при створенні здорового та продуктивного робочого середовища.

#### Досвід Сполучених Штатів Америки.

Формування психологічного клімату в організаціях США є важливим аспектом управлінської практики, і в країні сформувались різноманітні підходи та стратегії для поліпшення цього клімату. Елементи формування психологічного клімату в США включають:

*1. Культура відкритості та зворотного зв'язку.* Багато американських компаній заохочують відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками. Регулярні зворотні зв'язки, анонімні опитування та зустрічі один на один допомагають визначати проблеми та усувати їх на ранній стадії. Це створює атмосферу довіри і впевненості у своїх силах у працівників.

*2. Командна робота та колективне лідерство.* Багато організацій в

США акцентують увагу на командній роботі, що дозволяє співробітникам взаємодіяти між собою та ділитися ідеями. Концепція колективного лідерства, де всі члени команди можуть внести свій внесок у прийняття рішень, сприяє зміцненню психологічного клімату.

*3. Підтримка балансу між роботою та особистим життям.* Американські компанії все частіше усвідомлюють важливість балансу між роботою та особистим життям. Запровадження гнучких графіків роботи, можливості працювати віддалено та пропозиція програм підтримки благополуччя допомагають співробітникам знайти баланс, що позитивно впливає на їхнє емоційне стан.

*4. Оцінка та визнання досягнень.* Система визнання та винагороди грає важливу роль у формуванні позитивного психологічного клімату. Американські компанії часто використовують програми заохочення, нагороди за виконанні цілей, які допомагають підвищити мотивацію працівників і зміцнити їхнє почуття належності до команди.

*5. Навчання та розвиток.* Організації в США активно інвестують у розвиток своїх працівників через різноманітні навчальні програми, тренінги та можливості для підвищення кваліфікації. Це не лише покращує професійні навички працівників, але й підвищує їхню лояльність до компанії.

*6. Увага до психічного здоров'я.* Зростає усвідомлення важливості психічного здоров'я в робочому середовищі. Багато компаній пропонують програми підтримки співробітників (EAP), які включають психологічну консультацію, тренінги з управління стресом та інші ресурси для зміцнення психічного благополуччя.

*7. Диверсифікація та інклюзивність.* Формування інклюзивного середовища, яке поважає різноманітність, є важливим аспектом психологічного клімату в США. Багато організацій працюють над створенням культур і практик, в яких кожен працівник відчуває себе визнаним і важливим, незалежно від свого походження, статі чи інших характеристик.

8. *Технологічні інновації.* Використання технологій для покращення взаємодії та комунікації також відіграє важливу роль у формуванні психологічного клімату. Інструменти для організації спільної роботи, відеозв'язку та управління проектами допомагають підтримувати зв'язок між командою, особливо у віддаленому форматі роботи.

Досвід формування психологічного клімату в США демонструє, що компанії можуть досягнути успіху завдяки усвідомленим зусиллям у створенні позитивного робочого середовища. Завдяки відкритій комунікації, командній роботі, увазі до розвитку і благополуччя працівників, організації змогли підвищити продуктивність, задоволеність працівників і загальний успіх<sup>24</sup>.

#### Досвід Німеччини.

Формування психологічного клімату в органах влади Німеччини є важливим аспектом управлінської практики, що впливає на ефективність державного управління та якість обслуговування громадян. Деякі ключові елементи, що характеризують досвід Німеччини у цій сфері, включають:

1. *Прозорість і відкритість.* Німецькі органи влади прагнуть забезпечити прозорість у своїй діяльності, що зміцнює довіру громадян. Регулярна публікація звітів, інформаційні кампанії та форуми для обговорення важливих питань дозволяють громадянам бути інформованими та залученими у процес прийняття рішень.

2. *Взаємодія з громадськістю.* Залучення громадськості до процесу управління через консультації, відкриті новини та обговорення сприяє формуванню позитивного психологічного клімату. Участь громадян в краудсорсингових ініціативах та публічних слуханнях дозволяє враховувати їхні думки та пропозиції.

3. *Оцінка і зворотний зв'язок.* Регулярні опитування та оцінки ставлення громадян до роботи органів влади дозволяють отримувати

---

<sup>24</sup> Душкіна О. Американський досвід відбору персоналу. *Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства*: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26–27 квітня 2018 р.). Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 111–113.

зворотний зв'язок про якість обслуговування. Це може допомогти виявити болючі точки та впроваджувати заходи для покращення ситуації.

*4. Розвиток професійних навичок.* Органи влади в Німеччині активно інвестують у навчання і підвищення кваліфікації своїх працівників. Програми навчання включають не лише професійні аспекти, але й розвиток м'яких навичок, таких як комунікація та управління командами. Це сприяє створенню здорового робочого середовища.

*5. Запобігання стресу та вигоранню.* В Німеччині Велика увага надається питанням психічного здоров'я працівників державних структур. Організації впроваджують програми підтримки, які допомагають співробітникам справлятися зі стресом та уникати вигорання.

*6. Система підтримки та координації.* Створення програм координації між різними державними структурами та установами сприяє обміну інформацією та ресурсами. Такі ініціативи дозволяють зменшити бюрократичні бар'єри і підвищити ефективність роботи органів влади.

*7. Диверсифікація та інклюзія.* Німеччина активно працює над створенням інклюзивного середовища в державному секторі. Політика рівних можливостей, різноманітні програми для підтримки жінок та меншин роблять органи влади більш чутливими до потреб усіх верств населення.

*8. Використання новітніх технологій.* Впровадження цифрових технологій в управлінні допомагає спростити комунікацію між органами влади та громадянами. Це включає електронні платформи для подачі звернень, отримання інформації та зворотного зв'язку.

Таким чином, Німеччина демонструє комплексний підхід до формування психологічного клімату в органах влади, орієнтуючись на прозорість, взаємодію з громадськістю, професійний розвиток та підтримку психічного здоров'я. Це не лише підвищує ефективність роботи державних

структур, але й зміцнює довіру громадян до уряду<sup>25</sup>.

### Досвід Франції.

Формування психологічного клімату в органах влади у Франції є важливим аспектом, що впливає на ефективність управління, довіру громадян до державних інститутів та загальну якість обслуговування. Досвід Франції в цій сфері можна проаналізувати через кілька ключових аспектів:

*1. Принципи прозорості та підзвітності.* Французька адміністрація прагне до прозорості у своїй діяльності, що включає публікацію звітів, статистичних даних та інформації про діяльність органів влади. Це дозволяє громадянам бути обізнаними про рішення, ухвалені урядом, та забезпечує механізми підзвітності.

*2. Залучення громадян.* У Франції активно практикується залучення громадян до прийняття рішень через громадські слухання та консультації. Це культивує відчуття залученості та відповідальності серед громадян, водночас допомагаючи органам влади враховувати потреби суспільства.

*3. Підтримка психічного здоров'я працівників.* Французький уряд визнає важливість психічного здоров'я співробітників державного сектору. Впроваджуються програми підтримки, консультації та тренінги, які допомагають працівникам справлятися із стресом та зберігати баланс між роботою та особистим життям.

*4. Навчання та розвиток.* Органи влади у Франції активно інвестують у професійний розвиток своїх співробітників. Це включає не лише технічні навички, але й розвиток м'яких навичок, таких як стратегічне мислення, комунікація та управління командами. Це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату.

*5. Культурна різноманітність та інклюзія.* Франція традиційно є країною з багатокультурним населенням. Уряди реалізують політики, спрямовані на підтримку культурної різноманітності й інклюзії, що

---

<sup>25</sup> Hassan, P., Rohrbaugh, J. The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. *International Public Management Journal*. 2017. 14(1). P.27–62

допомагає створити середовище, в якому всі працівники відчують свою цінність та приналежність.

*6. Диджиталізація і технології.* Французький уряд активно впроваджує цифрові рішення для підвищення ефективності служб. Платформи електронного урядування дозволяють громадянам легко отримувати послуги, що знижує навантаження на працівників і покращує їхній психологічний клімат.

*7. Система зворотного зв'язку.* Органи влади використовують регулярні опитування та анкетування для збору думок працівників і громадян стосовно їхньої роботи. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення, покращуючи загальну атмосферу в організації.

*8. Інтелектуальне управління.* Французькі органи влади практикують підходи до інтелектуального управління, які передбачають стратегічне планування, аналіз даних і передове управління проектами. Це підвищує ефективність роботи і дозволяє створювати більш позитивний психологічний клімат.

Франція демонструє різноманітні підходи до формування психологічного клімату в органах влади, зосереджуючи увагу на прозорості, громадській участі, підтримці працівників і впровадженні нових технологій. Це забезпечує підвищення довіри громадськості, ефективність управління та загальне покращення якості обслуговування.

#### Досвід Королівства Швеція.

Формування психологічного клімату в органах влади Швеції є важливим чинником, що впливає на ефективність управління, задоволеність працівників і довіру громадян до державних інститутів. Досвід Швеції можна проаналізувати через кілька ключових аспектів:

*1. Прозорість та підзвітність.* Шведські органи влади дотримуються принципів прозорості та підзвітності перед громадськістю. Відкритий доступ до інформації про роботу уряду та адміністрації, публікації звітів і

статистичних даних, а також інструменти для громадського контролю сприяють підвищенню довіри до державних інститутів.

*2. Залучення громадян.* Швеція активно практикує громадську участь у процесах прийняття рішень. Консультації з громадськістю, громадські слухання та програми співпраці з мешканцями дозволяють враховувати думки та потреби населення, що сприяє створенню більш позитивного психологічного клімату.

*3. Орієнтація на добробут працівників.* Однією з ключових особливостей шведського підходу є акцент на добробут працівників у державному секторі. Це включає гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної роботи, підтримку у питаннях психічного здоров'я та інші ініціативи, які сприяють підвищенню якості життя працівників.

*4. Професійний розвиток.* Шведський уряд активно інвестує в навчання та підвищення кваліфікації працівників. Це включає програми навчання, тренінги для управлінців та розробку м'яких навичок, таких як комунікація та ведення переговорів. Це допомагає формувати позитивну робочу атмосферу.

*5. Інклюзія та різноманіття.* Швеція відзначається політикою інклюзії та підтримки різноманітності в державному секторі. Це передбачає активну участь жінок, меншин та інших груп у прийнятті рішень. Підтримка інклюзивного середовища сприяє формуванню позитивного психологічного клімату.

*6. Здоров'я та благополуччя працівників.* Швеція має розвинену систему охорони здоров'я, що включає як фізичне, так і психічне здоров'я працівників. Програми з профілактики вигорання та підтримка психічного благополуччя є важливими елементами роботи в державному секторі.

*7. Технологічні інновації.* Впровадження новітніх технологій в управлінні дозволяє державним службам оптимізувати роботу та поліпшити сервіс для громадян. Цифрові платформи, які забезпечують прозорі та ефективні комунікації, також позитивно впливають на психологічний клімат.

*8. Зворотній зв'язок та оцінка.* Шведські органи влади активно

використовують механізми для збору зворотного зв'язку від працівників та громадян. Регулярні опитування у сфері задоволеності й участь громадян у процесах оцінки допомагають виявити проблеми та своєчасно зреагувати на них.

Шведський досвід формування психологічного клімату в органах влади ґрунтується на прозорості, громадській участі, підтримці працівників та інклюзивності. Це сприяє створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню ефективності управління, а також зміцнює довіру громадян до державних інститутів.

### Досвід Китаю.

Формування психологічного клімату в органах влади Китаю має специфічні особливості, пов'язані з політичною системою, культурними традиціями та економічними умовами країни. Основні аспекти цього процесу включають:

*1. Політичний контроль і управління.* Китайська політична система базується на однопартійній системі, що визначає підходи до управління та формування психологічного клімату. Центральний уряд контролює всі аспекти діяльності, що забезпечує однорідність у прийнятті рішень, хоча іноді це може призводити до недостатності зворотного зв'язку з місцевими громадами<sup>26</sup>.

*2. Підтримка партійної ідеології.* Ідеологічне виховання й навчання, спрямовані на формування лояльності до Комуністичної партії Китаю (КПК), є важливою частиною діяльності в державних органах. Впровадження політики, що акцентує увагу на патріотизмі і колективізмі, створює специфічний психологічний клімат.

*3. Орієнтація на результати.* Китайська система управління акцентує увагу на досягненнях і результатах. Виконання метрик і цілей може створювати конкурентний дух серед працівників, але в деяких випадках

---

<sup>26</sup> Renou T. Japan's and China's Corporate Governance Transformation: Convergence or Reconfiguration? 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/141>

призводить до стресу. Влада запроваджує програми, що мотивують працівників досягати високих результатів.

*4. Розвиток навичок і навчання.* Влада Китаю зосереджується на підвищенні кваліфікації працівників, що веде до поліпшення психологічного клімату. Інвестиції в професійне навчання і розвиток, особливо в сфері управління, дозволяють формувати компетентний і впевнений у собі кадровий потенціал.

*5. Соціальна стабільність і психічне здоров'я.* Китайська влада розуміє, що соціальна стабільність є критично важливою для розвитку країни, і тому запроваджує програми, спрямовані на підтримку психічного здоров'я працівників, особливо в умовах стрімких змін в економіці та суспільстві.

*6. Цифровізація та інновації.* Підходи до управління в Китаї все більше покладаються на цифрові технології. Розвинуті електронні системи управління та комунікації допомагають зменшити бюрократію і поліпшити взаємодію між органами влади та громадянами, що може позитивно вплинути на психологічний клімат.

*7. Безпека та контроль.* З метою забезпечення стабільності та порядку влада застосовує механізми контролю. Інститут соціального кредиту та система спостереження можуть створювати атмосферу контролю, що, хоча й може підвищити відчуття безпеки, водночас викликає побоювання щодо особистих свобод.

*8. Громадська участь і зворотний зв'язок.* Хоча громадська участь у прийнятті рішень в Китаї обмежена, останніми роками спостерігається тенденція до залучення населення через онлайн-платформи та соціальні мережі для збору зворотного зв'язку. Це може покращувати взаємодію між владою та громадою, формуючи позитивні зміни в психологічному кліматі.

Формування психологічного клімату в органах влади Китаю детерміновано специфікою політичної системи, культурними традиціями та соціальними потребами. Хоча існують позитивні зусилля в напрямі підтримки працівників і соціальної стабільності, проблеми, пов'язані з

контролем і обмеженнями, можуть впливати на загальний психологічний клімат у державному секторі.

Провівши аналіз досвіду провідних країн світу щодо формування психологічного клімату можна виділити кілька ключових аспектів, які можуть мати значення для органів влади в Україні:

*1. Прозорість і підзвітність.* Досвід країн, таких як Швеція, свідчить про те, що прозорість у діяльності державних установ підвищує довіру громадян. В Україні важливо впроваджувати системи відкритого доступу до інформації про роботу органів влади, що зменшить корупційні ризики та покращить імідж держави.

*2. Громадська участь.* Залучення громадян до процесів прийняття рішень, як це практикують у Німеччині, може суттєво покращити психологічний клімат в Україні. Впровадження механізмів громадських консультативних рад, опитувань та форумів дозволяє враховувати думки населення при формуванні політики.

*3. Підтримка добробуту працівників.* Орієнтація на добробут працівників, що активно використовується в Скандинавських країнах, може збільшити мотивацію і продуктивність державних службовців в Україні. Застосування гнучких робочих графіків, програм підтримки психічного здоров'я та навчання сприятиме формуванню позитивної робочої атмосфери.

*4. Професійний розвиток.* Досвід країн, як Австрія та Нідерланди, у впровадженні програм безперервного професійного розвитку для державних службовців може бути корисним для України. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації можуть допомогти створити ефективну і компетентну управлінську команду.

*5. Різноманіття та інклюзія.* Багато країн, зокрема Сполучені Штати та Австралія, приділяють увагу політиці інклюзії. Створення різноманітного робочого середовища в органах влади України сприятиме більшій справедливості і врахуванню інтересів всіх груп населення.

*6. Інноваційні технології.* Використання сучасних інформаційних

технологій в управлінні, як це роблять естонські органи влади, може полегшити комунікацію, підвищити ефективність роботи та створити відкритий та доступний сервіс для громадян.

7. *Зворотний зв'язок і оцінка.* Уроки з країн, таких як Нова Зеландія, яка успішно впроваджує системи зворотного зв'язку з населенням, можуть допомогти Україні знайти ефективні методи оцінки задоволеності громадян роботою органів влади, що, в свою чергу, сприятиме корекції політики і практик.

8. *Підтримка ментального здоров'я.* Уроки з країн, де акцентується увага на психічному здоров'ї, можуть бути корисними для України. Включення програм для підтримки психічного благополуччя працівників може покращити атмосферу в органах влади.

Досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади може слугувати цінним ресурсом для України. Адаптація найкращих практик глобального управління дозволить не лише поліпшити внутрішній клімат, але й сприяти підвищенню довіри з боку громадян, що, в свою чергу, посилить ефективність роботи державних інститутів<sup>27</sup>.

Таким чином, можна зробити висновок, що у ряді зарубіжних держав функціонує індивідуалізований підхід до соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, який фокусується на психологічному вимірі цього поняття. Зарубіжний досвід дозволяє враховувати багатокультурність та використовувати здобутки світової науки для створення більш дієвих і адаптивних організацій і відображає глибоке розуміння важливості культурних відмінностей та міжкультурного управління для створення ефективних та здорових робочих середовищ<sup>28</sup>.

В Україні ж - більша увага приділяється соціальному аспекту, Україні варто перейняти досвід високорозвинених англомовних країн та виробити єдині стандарти забезпечення належного соціально-психологічного клімату

---

<sup>27</sup> Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)

на робочому місці, які б зосереджувались саме на психологічних чинниках. Різниця між зарубіжним досвідом та досвідом в Україні може полягати в культурних відмінностях, рівні розвитку організаційної культури та упровадженні інноваційних методів управління.

Варто визнати, що існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня в органах публічної влади єдина система роботи з персоналом, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом не здатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки працівників<sup>29</sup>.

Загальний висновок полягає в тому, що вивчення зарубіжного досвіду психологічного клімату в колективі може надати корисних інструментів та підходів для поліпшення робочих умов, комунікації та ефективності колективів в Україні. Розуміння різниць у культурних підходах дозволяє адаптувати та застосовувати найкращі практики на користь розвитку українських організацій, що представляють органи влади.

## **2.2 Цінність ролі керівника органу влади у формуванні сприятливого психологічного клімату в органах влади**

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

В різних управлінських командах по-різному відбувається взаємовплив між її членами і чи найбільш вагома роль у формуванні сприятливих

---

<sup>29</sup> Сівак Т. О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. 2019. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>

взаємовідносин відводиться безпосередньо керівнику - лідеру органу влади. Керівництво має важливу роль у формуванні психологічного клімату в організації адже воно не лише забезпечує виконання завдань та досягнення організаційних цілей, але й формує таке середовище, в якому працівники працюють, взаємодіють і розвиваються<sup>30</sup>. Саме керівники можуть створювати атмосферу довіри, підтримки та мотивації або, навпаки, сприяти виникненню негативного клімату. Зрозуміло, що кожен керівник має піклуватися про створення такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв найбільш повному творчому саморозкритті кожного члена трудового колективу.

Таким чином, керівник може і повинен істотно вплинути на характер міжособистісних відносин у робочому колективі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи, тобто на соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому<sup>31</sup>.

Вплив керівника в основному позначається на психологічному стані людей і 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>32</sup>.

Роль керівника у формуванні психологічного клімату в органах влади є надзвичайно важливою, тому є необхідність виділити кілька ключових аспектів цінності цієї ролі:

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> Безшкура А. Ю., Кирилюк Л.Л. Соціально-психологічний клімат як невід’ємна складова взаємовідносин в трудовому колективі. 2013. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1919/1/306.pdf>

<sup>32</sup> Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації URL: <http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napracyuvannyapk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimizaczmetodichna-rozrobka>

*1. Встановлення стандартів та стилів поведінки.* Керівники задають тон організаційної культури, визначаючи прийнятні норми поведінки та комунікації. Вони моделюють поведінку, яка підтримує здоровий психологічний клімат, що включає відкритість, повагу та чесність. Керівники формують стандарти і ціннісні орієнтири організації, які впливають на те, як співробітники сприймають свою роботу. Визначення чітких цілей і пріоритетів допомагає працівникам відчувати мету та значущість своєї праці.

Керівник повинен постійно виявляти міжособистісні та колективні відносини, знати залежність діяльності колективу від його структури (за статтю, віком, досвідом роботи), умови, що викликають руйнування відносин, 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.

Важливо, щоб не застосовувався авторитарний стиль керівництва який вирізняється надмірною централізацією влади, самовладним вирішенням усіх питань, що стосуються діяльності організації, обмеженням контактів із підлеглими. Тоді 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.

Найбільш вдалим стилем керівництва є демократичний стиль керівництва, що 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 демократичних стосунків керівник довіряє підлеглим, консультується з 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>33</sup>.

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, радячись 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 підлеглі самі приймають рішення.

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.

2. *Сприяння відкритій комунікації.* Ефективні керівники заохочують відкриту комунікацію серед співробітників, створюючи середовище, в якому працівники можуть вільно висловлювати свої думки, ідеї та занепокоєння. Це сприяє зміцненню довіри та зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

Найпростішим і дієвим психологічним прийомом відновлення сприятливої робочої обстановки є здатність керівника висловлювати своїм підлеглим схвалення і підтримку, гідно оцінюючи їх роботу. Рекомендується створювати коло спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально покращити соціально-психологічний клімат в колективі, який,

---

<sup>33</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)

як відзначають самі співробітники, не надто сприятливий зараз.

*3. Підтримка розвитку працівників-управлінців.* Керівники, які інвестують у розвиток своїх команд, сприяють зростанню професійних навичок, що підвищує мотивацію і лояльність працівників. Підтримка навчання і кар'єрного розвитку робить працівників більш впевненими і задоволеними своєю роботою. 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.

Керівнику необхідно заохочувати працівників, оцінювати їх внесок у трудову діяльність, висловлювати похвалу і подяку. Заохочення викликає у співробітників задоволеність собою, своїми успіхами і своєю працею. 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. Стимулювання передбачає не тільки заохочення, а й покарання через позбавлення премій, накладення штрафу, переведення на іншу посаду і т.д.

Зазначимо, що як спільну ідею вдосконалення стимулювання праці виступає створення в організації моделі так званої соціальної справедливості. 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.

*4. Знання індивідуально-типологічних рис працівників.* На процес формування 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 та індивідуальними характеристиками управлінців.

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

Значення впливу окремих особистісних якостей і психологічного портрета конкретних працівників у край велике щодо клімату, що панує в колективі. Так, навіть один токсичний співробітник або той, хто просто не розділяє цінності колективу, може негативно впливати на нього. Втім, мають місце у практиці та зворотні випадки, коли впровадження в команду мотивованого та соціально активного працівника ефективно позначається на діяльності всієї групи працівників. Тому для забезпечення ефективної роботи під час підбору або перерозподілу персоналу в органах влади необхідно обов'язково оцінювати те, наскільки той чи інший здобувач або працівник підійде до завдань та цілей колективу<sup>34</sup>.

Об'єктивно, без упередженості і суб'єктивних оцінок керівникові треба ставитися до підлеглих. Керівник завжди повинен пам'ятати, що він є особистим прикладом для свого колективу. Слід бути об'єктивним і справедливим у спілкуванні з людьми, уникати упереджень, підтримувати хороші взаємини з усіма співробітниками.

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

*5. Вдале вирішення конфліктних ситуацій.* Важливим показником, що вказує на стан психологічного клімату в колективі, є взаємини в ньому.

---

<sup>34</sup> Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_2/14.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/14.pdf)

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>.

Керівники, які володіють навичками ефективного вирішення конфліктів, здатні швидко реагувати на проблеми. Вони можуть проводити конструктивні розмови, що допомагають вирішити суперечки і запобігти ескалації негативних ситуацій.

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

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

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

*б. Управління стресом і емоціями.* Керівники відіграють ключову роль у виявленні та управлінні стресом у своїх командах. Вони можуть запроваджувати практики, які допомагають зменшити стрес, такі як регулярні зворотні зв'язки, організація активностей для зняття напруги і забезпечення підтримки у важкі моменти.

Керівник повинен бути стриманим, спокійно реагувати на такі ситуації, при необхідності з гумором виходити із ситуації. Якщо ситуація має

---

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

тенденцію до наростання агресивності, вчасно перемикаючи конфліктуючі сторони на абстрактні теми, по можливості максимально згладжуючи розбіжності між співробітниками. Слід бути терпимим по відношенню до підлеглих. У разі виявлення будь-яких негативних факторів, здатних вплинути на соціально-психологічний клімат і якісну роботу колективу, керівник повинен знайти шляхи вирішення проблеми.

Ефективні керівники допомагають командам адаптуватися до змін і нововведень, що особливо важливо у динамічному середовищі органів влади. Вони можуть надати підтримку та спрямування, щоб співробітники відчували себе впевненими під час змін.

Як бачимо, організація управлінської діяльності та умов праці в органах влади є критично важливими для досягнення позитивного психологічного клімату. Ефективні управлінські практики не лише допомагають у виконанні адміністративних завдань, але й впливають на моральний стан працівників, їхню мотивацію та задоволеність роботою. Це важливо, оскільки умови праці як формують ставлення щодо нього, а й об'єктивно зумовлюють кінцевий результат.

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>36</sup>.

Керівник звертає увагу на такі характеристики благополуччя психологічного клімату в колективі <sup>37</sup>:

1) здатність визначити спільні потреби та проблеми команди та взяти на себе частину роботи, щоб задовольнити ці потреби та вирішити проблеми,

---

<sup>36</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.

<sup>37</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.

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; бути 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).

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

Отже, керівники відіграють важливу роль у формуванні та підтримці психологічного клімату в органах влади, мають вплив на формування позитивної організаційної культури, володіють здатністю встановлювати позитивні норми, комунікувати відкрито, підтримувати розвиток працівників і ефективно вирішувати конфлікти є ключовими для створення здорового

робочого середовища. Інвестуючи в психологічний клімат, керівники не лише поліпшують добробут своїх працівників, але й підвищують загальну ефективність організації, стимулюють співпрацю та командну роботу, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та їх продуктивності.

Рекомендується розглянути можливість навчання керівників ефективним методам управління, націленого на вдосконалення соціально-психологічного клімату з метою підвищення управлінської компетенції, навчання новим методам і прийомам управління.

Для покращення психологічного клімату в колективі рекомендується впровадження контролю соціально-психологічних характеристик колективу, проводити регулярний моніторинг взаємин в колективі, а також використання методів вивчення громадської думки, настроїв, виявлення лідерів. Пропонується забезпечувати розвиток комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування.

### **2.3 Фактори розвитку сприятливого психологічного клімату в органах публічної влади**

Здоровий психологічний клімат – один із найважливіших факторів успішної життєдіяльності як людини так і фахівця на робочому місці. 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 напруженості людських відносин з іншими, у конфліктах між членами колективу<sup>38</sup>. Ця нездорова атмосфера відзначається такими показниками:

- чітко не визначено права та обов'язки співробітників;
- нечіткість у формуванні цілей та розподілі завдань;

---

<sup>38</sup> Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інст-ту психології ім. Г.С.Костюка НАПНУ. 2015. Т. IX. Вип.10. С. 241-250. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf>

- немає злагодженої системи комунікації;
- немає зворотного зв'язку за результатами діяльності;
- керівники створюють і підтримують атмосферу страху;
- пропозиції працівників не беруть до уваги;
- працівників сприймають як «гвинтики» в системі;
- на адресу працівників у присутності всіх членів колективу лунає неконструктивна критика;
- роботу співробітників не цінують, для них не створено адекватної системи мотивації;
- в органі заохочують плітки та чутки;
- до працівників висувають нереалістичні вимоги; у проблемній ситуації шукають не розв'язків, а винних.

Як наслідок, в органі з несприятливим морально-психологічним кліматом можна спостерігати таке:

- зниження якості роботи (надання послуг);
- працівники незадоволені спільною діяльністю, спілкуванням, неефективним управлінням;
- у колективі панують песимістичні настрої;
- напружена конфліктогенна атмосфера, немає взаєморозуміння з колегами;
- зростає відсоток звільнень висококласних фахівців;
- з обладнанням, інвентарем органу поведуться недбало;
- часті перерви в роботі;
- порушення планів виконання роботи;
- люди не зацікавлені в якості своєї роботи;
- працівники ходять на співбесіди в інші організації.

Щоб уникнути цього, необхідно в органах публічної влади враховувати

такі важливі фактори формування сприятливого психологічного клімату:<sup>39</sup>

1. *Побудова відносин в органі владі між управлінцями різного рівня на принципах гуманності.* Вагомими моральними засадами побудови відносин в органі моральні чесноти: довіра, доброзичливість, чесність, взаємодопомога, солідарність і взаємна довіра., які об'єднують службовців, забезпечують їм відчуття належності, лояльності, спонукають ідентифікувати себе зі своїм органом влади. Відкритість до спілкування, самоповага та впевненість у собі, виконання обіцянок, визнання власних помилок, готовність за потреби звернутися по допомогу або ж допомогти колегам — усе це способи підтримання етичних відносин між колегами, що формуватимуть здорову атмосферу клімату в органах публічного управління.

Це говорить про дотримання юридично зафіксованих орієнтирів у законодавстві на основі нормативно-правової бази, адже на моральний і психологічний клімат в органі публічної влади так чи інакше впливає законодавство та кодекси поведінки, яких публічні службовці мусять дотримуватися.

2. Одним із важливих факторів, які впливають на формування сприятливого психологічного клімату є *сприяння підвищенню рівня задоволеністю працівників-управлінців* трудовою діяльністю, спілкуванням та відносинами в органі, що створює стан морального комфорту. Складники такого морального комфорту розподіляються по п'яти групам:

- творча атмосфера
- участь в управлінні
- впевненість у перспективі
- злагода
- моральна захищеність

Конкретніше зі станом морального комфорту можна познайомитись на рис. 2.1.:

<sup>39</sup> Березова Н. Як покращити соціально-психологічний клімат у колективі. URL: <https://prohr.rabota.ua/kakuluchshit-sotsialno-psihologicheskiiy-klimat-v-kollektive-rabotayushhie-instrumentyi/>



**Рис 2.1 - Складники морального комфорту**

Українська науковиця Л. Карамушка вважає, що психологічний клімат регулюється мотивами трудової діяльності членів групи, їх настроями, і впливає на задоволеність працею і його умовами, а також на взаємовідносинами між членами колективу<sup>40</sup>.

Цю тезу продовжує дослідник В.Рульєв, який наголошує, що яскравою формою прояву психологічного клімату є задоволеність членів виробничої групи взаємовідносинами (горизонтально і вертикально), офіційними і неофіційними каналами комунікацій, загальними умовами здійснення спільної діяльності; згуртованість колективу, групові настрої, громадську думку у виробничій групі<sup>41</sup>.

Якщо характеризувати сприятливий психологічний клімат, то найбільш характерними є рівні задоволеністю:

міжособистісними показниками:

- відносинами з членами колективу всередині групи, з колегами
- відносинами з безпосереднім керівником і керівництвом в цілому
- відносинами з підлеглими працівниками

<sup>40</sup> Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / [За наук. ред. Л. М. Карамушки]. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с

<sup>41</sup> Рульєв В.А. Управління персоналом : навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська – К. : Кондор, 2012 – 310 с.

- мінімалізацією конфліктних ситуацій
- цілісною комунікацією

особистісними характеристиками:

- безпекою зручністю, комфортом;
- характером і змістом виконуваної роботи
- наявністю предметів та засобів праці, забезпечення оргтехнікою
- дотриманням гігієни праці
- приміщеннями й оснащення адміністративних будівель
- зручністю переміщень
- самореалізованістю та розвитком
- справедливістю винагород і заохочень

Рівень задоволеності особистості членством у колективі, як стверджує О.Сімоненко, "залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників, в т.ч. характеру, змісту діяльності установи, обсягу завдань, якості умов праці, якості та глибини дружніх стосунків з колегами, задоволення рівнем фінансової компенсації, кар'єрного зростання, реалістичності очікувань, почуття власної гідності тощо"<sup>42</sup>.

Ці та інші показники формують так званий сприятливий психологічний клімат, який є умовою підвищення ефективності та продуктивності праці в трудовому колективі, важливим індикатором рівня соціального розвитку колективу та його психологічних ресурсів, що можуть сприяти більш повному використанню потенціалу. Це, в свою чергу, пов'язано з можливістю розвитку соціальних аспектів у виробничій структурі, а також з вдосконаленням організації і умов праці.

*3. Вдалих добір кадрів і психологічна сумісність управлінців.* Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі не тільки позитивно впливає на результати діяльності цього колективу, а й сприяє прояву і розвитку потенційних можливостей людини. Також важливим

---

<sup>42</sup> Сімоненко, О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2020 (4(68), С.140–151

моментом в роботі над поліпшенням соціально-психологічного клімату варто відзначити грамотний відбір персоналу в трудовий колектив управлінців.

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

Умови соціальної взаємозалежності учасників трудового процесу, а також проблеми добору кадрів і комплектування сумісних виробничих груп, здатних ефективно вирішувати покладені на них завдання, набувають сьогодні особливого значення для органів влади.

Морально-психологічна ситуація в органі влади значною мірою залежить від правильного добору кадрів, який передбачає врахування: організаційних особливостей (традицій, моральних пріоритетів, вимог до рівня кваліфікації працівників тощо); рівня професійної компетентності працівника; особистості співробітника, його здатності швидко адаптуватися до умов діяльності та до їх змін.

Беручи до уваги різноманіття виявів важливих у роботі особистих рис і діючи за принципом взаємодоповнюваності, можна створити оптимальну модель управління в органі влади.

Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів<sup>43</sup>.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в службовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що

---

<sup>43</sup> Безай В. В. Формування психологічного клімату команди. 2020. URL:<https://center.kr-admin.gov.ua/News/Bezay.pdf>

враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Психологічна сумісність – включає в себе взаємне сприйняття партнерів в комунікації та спільній діяльності, що ґрунтується на оптимальній подібності чи взаємодоповнюваності ціннісних орієнтирів, соціальних установок, мотивів, потреб, характерів, темпераментів, темпу й ритму психофізіологічних реакцій та інших значимих для міжособистісної взаємодії індивідуально-психологічних характеристик. Фахівці розглядають кілька рівнів сумісності:

- психофізіологічний рівень, де відбувається сумісність темпераментів (так, між флегматиком та холериком у ході спільної роботи можуть виникати конфлікти, тому що неквапливість першого дратуватиме другого);
- психологічний рівень, де проявляється сумісність характерів та типу поведінки;
- соціально-психологічний рівень, у якому відбувається сумісність соціальних установок і цінностей (люди, які мають схожі інтереси, просто розуміють одне одного).

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

*4.Значення впливу авторитетів на клімат в трудовому колективі.*  
Без перебільшення можна сказати, успіх організації на 80% залежить від авторитетних постатей: керівників-лідерів, зокрема і їх здатності ефективно

керувати людьми<sup>44</sup>.

Керівництво та лідерство має важливу роль у формуванні психологічного клімату в організації, адже воно може створювати атмосферу довіри, підтримки та мотивації або, навпаки, сприяти виникненню негативного клімату. Саме керівники-лідери є основними двигунами управлінських процесів і від їх уміння правильно вибудувати відносини з персоналом, його здатності розбиратися в людях, будувати коректне спілкування та бути психологічно компетентним залежить налагодження сприятливої атмосфери в органі. Однак і кожен співробітник відповідальний за клімат у команді, яка робить спільну справу бо соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

Сформулюємо основні поради для керівників-лідерів у питанні формування сприятливого морально-психологічного клімату в органі публічної влади<sup>45</sup>:

1. Якщо в органі чесно і справедливо відносяться до громадян (клієнтів) та до своїх співробітників, то справедливо вимагати від працівників чесного ставлення до роботи.

2. Для того щоб у колективі не виникало гострих конфліктних ситуацій, «тримайте руку на пульсі», стежте за атмосферою, знайте настрої людей, оперативно позбувайтесь всього того, що заважає працювати.

3. Опирайтеся на самостійних, гідних людей, які створюють здоровий моральний клімат, можуть своєчасно дати пораду чи цінну пропозицію.

4. Запровадьте правила прозорості та чесною комунікації всередині органу: регулярно інформуйте працівників про перспективи, плани, важливі рішення та досягнуті результати (поінформованість стоятиме на заваді пересудам, пліткам, домислам).

<sup>44</sup> Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725–728.

<sup>45</sup> 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>

5. Підтримуйте зворотній зв'язок і будьте готові вислухати думку кожного співробітника, будьте відкритими до пропозицій, готовими підтримати конструктивні ініціативи і заохочуйте критику, яка допомагає виявити та виправити помилки.

5. Пам'ятайте, що розподіл ролей і доручень в органі може стати джерелом конфліктів, тому чітко розподіляйте професійні обов'язки працівників і зони їх відповідальності. Допомагайте співробітникам з'ясувати й обміркувати проблему. Спонукайте їх висловлювати пропозиції.

6. Використовуйте систему мотивації працівників для формування лояльності, довіри до органу, ідентифікації з ним, посилення командного духу й ефективності роботи.

7. Особливу увагу звертайте на так званих складних працівників, які вирізняються конфліктністю або вносять дисонанс у роботу органу. Осмислення їхньої мотивації й пошук шляхів інтегрування в колектив може стати суттєвим кроком у розвиток органу й посилення в ньому командного духу, покращення морально-психологічного клімату.

8. Уміло контактуйте з неформальними лідерами, знайте їхні амбіції, знаходьте з ними спільну мову, заручайтеся їхньою підтримкою.

9. Акцентуйте увагу на формуванні позитивного етичного клімату органу, а не на правилах й дисципліні, подавайте інформацію в товариській, дружній формі, робіть акцент на взаємодії та співпраці.

10. Створіть комфортну атмосферу для праці, забезпечте гідні умови праці, які позитивно впливатимуть на атмосферу в колективі. Переймайте позитивні приклади створення таких умов в інших організаціях

11. Демонструйте повагу до особистості підлеглого, не обирайте фаворитів, адже від цього страждають і «обрані», і колектив, будьте тактовними і справедливими до підлеглих. Прагніть сформувати цілісний колектив, підтримуйте дух співпраці й атмосферу довіри та взаємодопомоги. Довіряйте, захищайте та будьте віддані співробітникам.

12. Підтримуйте принцип справедливості в діяльності органу, будьте

прикладом - дотримуйтеся законів, загальноприйнятих моральних норм, настанов вашого органу. Створення товариської атмосфери в органі багато в чому зумовлено існуванням і підтриманням етичних норм.

13. Уважно ставтесь до своїх особистих рис; жорсткий самоконтроль, обґрунтованість вчинків з погляду норм моралі та професійної етики;

Дотримуючись цих рекомендацій в органах влади цілком можливо досягнути показників сприятливого психологічного клімату в органах публічного управління та адміністрування (Табл.2.1):

**Табл.2.1 - Показники сприятливого психологічного клімату в органах публічного управління та адміністрування**

<b>Ставлення керівництва органу до працівників:</b>	
1	підтримання сформованих у колективі здорових традицій.
2	надання можливостей для професійного й особистісного розвитку;
3	забезпечення кар'єрного зростання за заслугами;
4	надання можливостей для вільного висловлювання думок;
5	збереження кадрового потенціалу;
6	залучення співробітників до обговорення суперечливих питань і знаходження оптимального групового рішення;
7	надання конструктивного зворотного зв'язку за результатами діяльності;
8	надання керівникові статусу неформального лідера;
9	ухвалення рішень у робочому порядку;
10	донесення співробітникам правдивої та повної інформації про завдання та проблеми;
11	забезпечення співробітникам почуття захищеності, безпеки, комфорту;
12	орієнтація на формування команди, члени якої довіряють один одному;
13	чіткий розподіл обов'язків;
14	зрозумілі всім членам органу цілі діяльності;
15	повага до особистості кожного співробітника;
16	забезпечення справедливої заробітної плати, соціального пакета;
17	підтримання соціальної відповідальності працівників

<b>Ставлення співробітників до органу влади:</b>	
1	підтримують сформовані в колективі здорові традиції;
2	пишаються своїми досягненнями й здобутками органу.
3	небайдужі до загального результату діяльності органу; добре знають свої обов'язки;
4	дбайливо ставляться до майна органу;
5	задоволені умовами праці, системою матеріальної та нематеріальної мотивації, режимом і суттю роботи;
6	якісно виконують свою роботу та емоційно залучені в неї;
7	беруть на себе відповідальність за стан справ в органі;
<b>Ставлення співробітників одне до одного:</b>	
1	підтримують активне обговорення проблем;
2	поважливо ставляться до іншої позиції;
3	підтримують цінності й принципи організації та норми взаємодії;
4	довіряють одне одному;
5	підтримують поміж собою атмосферу невимушеного спілкування;
6	шанобливо ставляться до колег;
7	вимогливо ставляться до колег із робочих питань;
8	допомагають новачкам швидше адаптуватися в колективі; радіють успіхам одне одного;
9	тактовно поведуться одне з одним, не дозволяючи особистих випадів у разі критичних зауважень.

Наявність перелічених показників сприятливого психологічного клімату дозволить реалізовувати низку важливих функцій в органах публічного управління, а саме:

– консолідуючу, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних трансформацій;

– активізуючу, оскільки позитивна, доброзичлива та оптимістична атмосфера надихає працівників на забезпечення очікуваних результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці;

– стабілізуючу, оскільки група забезпечує прозорі, чіткі та зрозумілі умови співіснування та взаємодії;

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

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

Створення сприятливого психологічного клімату передбачає подолання бар'єрів напруженості, які можуть виникнути в процесі комунікації. Стан психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один із суттєвих показників ефективності діяльності всього колективу. Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі управлінців необхідно:

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

колективу та виробітку навичок праці у команді <sup>46</sup>.

Отож, сприятливий психологічний клімат службового колективу стає тим ключовим елементом, без якого неможливе ефективне та гармонійне виконання службових обов'язків, адже базуючись на почуттях, емоціях і взаємостосунках, він впливає на співпрацю та досягнення спільних цілей.

Можна з упевненістю говорити, що позитивний психологічний клімат, що відзначається взаємоповагою, підтримкою та відкритістю, сприяє високій ефективності та задоволеності роботою, в той час як негативний клімат може призводити до конфліктів та стресу, негативно впливаючи як на психічне, так і на фізичне здоров'я співробітників. Розуміння важливості психологічного клімату та його складових є вагомими етапами для підтримки позитивного та конструктивного робочого середовища в органах публічного управління.

#### **2.4 Методи діагностики для оцінки умов формування сприятливого психологічного клімату в органах публічного управління та адміністрування**

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

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

---

<sup>46</sup>Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. № 40. С. 295.

Тому керівнику-управлінцю важливо вивчити (діагностувати) сучасний стан соціально-психологічного клімату і на підставі результатів дослідження вжити необхідних заходів щодо його поліпшення. Діагностика психологічного клімату в органах влади є важливим аспектом для оцінки внутрішньої атмосфери в організації, що може впливати на ефективність роботи, задоволення працівників та загальне функціонування установи<sup>47</sup>.

Велика кількість і складність соціально-психологічних явищ в трудових колективах також пояснює факт величезної кількості способів їх вивчення і дослідження. При цьому - вони можуть бути систематизовані в залежності від певних класів соціально-психологічних явищ, які вивчаються з їх допомогою.

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

1. Такі, які спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження).
2. Такі, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія і т.д.)
3. Такі, які опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз).

Результати діагностики можуть використовуватись для:

- Виявлення проблем і недоліків у психологічному кліматі.
- Розробки заходів для покращення атмосфери в колективі.
- Збільшення ефективності роботи працівників.
- Зниження плинності кадрів.

Важливі аспекти для оцінки психологічного клімату є:

---

<sup>47</sup> Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу / Д. Михайленко // Інноваційна економіка. 2015 – №1.– С. 216–219

Комунікація: Реальні канали та стиль комунікації між працівниками та керівництвом.

Задоволеність: Рівень задоволеності працівників від своїх обов'язків та умов праці.

Конфлікти: Наявність або відсутність конфліктів та їхня природа.

Культура організації: Цінності, норми та традиції, які панують в організації.

Перейдемо до опису найбільш поширених методів вивчення психологічного клімату в управлінських колективах.

Одними з найбільш розповсюджених способів дослідити особливості психологічного клімату в колективі, є методи анкетування і опитування, що передбачає використання стандартизованих анкет, що оцінюють різні аспекти психологічного клімату, такі як рівень стресу, задоволеність, комунікація між працівниками тощо.

Анкетування як найбільш ефективний метод збору даних в середніх і великих колективах дає досить високу статистичну гарантію щирості відповідей. Проте важливо, щоб були дотримані умови, а саме:

- необхідно гарантувати респондентам анонімність викладу даних і пояснити, що результати опитування будуть представлені в узагальненому вигляді (це для того щоб той, хто відповідає не тривожився і давав більш щирі і чесні відповіді). Ця інформація повинна бути доведена до респондентів не тільки в попередньому повідомленні про майбутнє анкетування, а й безпосередньо перед опитуванням;
- Перед проведенням опитування рекомендується повідомити, що думка всіх респондентів буде врахована, і на підставі результатів опитування будуть вжиті заходи щодо поліпшення клімату в колективі. Тому важливо належно поінформувати респондентів про цілі і важливість опитування, що допоможе сконцентруватися на тематиці і вагомості щирих відповідей (якщо респонденти знатимуть, що їхня думка дійсно

здатна змінити ситуацію на краще, вони будуть більш вмотивованими і правдивими);

- скласти питальник професійно, залучаючи фахівців і враховуючи потреби і запити органу влади;

Слід враховувати, що роздаткові паперові анкети, які передбачається заповнювати на робочому місці, наживо, можуть призвести до зниження щирості у відповідях респондентів, бо перебуваючи поруч з об'єктом оцінки, своїм колегою, керівником, фахівцем чи експертом - респондент, швидше за все, відчує дискомфорт і переоцінить оцінку, що не буде правдиво. Крім того, деякі співробітники можуть висловлювати стурбованість з приводу "розшифрування" своїх профілів по почерку.

Доречно аналогічні дослідження також проводити з використанням онлайн опитувань, адже вони зручні не тільки тим, що автоматизована система дозволяє набагато швидше збирати дані і надавати результат, а й тим, що забезпечить необхідні умови для успішного дослідження і дозволить зекономити ресурси. Перебуваючи далеко від робочого місця і в менш контрольованих умовах, респондент зможе відповісти щиро.

Окрім класичного варіанту опитування, існують і інші методи дослідження психологічного клімату колективу. Так, досить вагомим є метод інтерв'ю, що дозволяє отримати деталізовану інформацію про сприйняття робочої атмосфери управлінцями. Інтерв'ю - один із ключових методів вивчення психологічного клімату в органах влади. Він дозволяє отримати достатньо глибоке розуміння думок, почуттів і поведінки працівників в органах влади.

Існує кілька підходів до організації інтерв'ю, які можуть бути ефективними в цьому контексті:

1. Структуроване інтерв'ю. Передбачає заздалегідь підготовлений список запитань, на які респонденти повинні відповісти. Є досить легким методом в обробці даних і порівнянні відповідей, хоча має і певний недолік -

може обмежити вільне висловлення думок респондентів.

2. Напівструктуроване інтерв'ю. Складається зі списків ключових питань, але з можливістю відхилитися від них в ході бесіди для детальнішого вивчення певних тем. Забезпечує гнучкість і дозволяє глибше розібратися в думках респондента, хоча і може потребувати більше часу на обробку та аналіз.

3. Вільне інтерв'ю. Передбачає вільний формат діалогу без чіткої структури. Дозволяє респондентам вільно висловлювати свої думки, що може виявити нові аспекти психологічного клімату. Однак, досить не легко систематизувати отриману інформацію.

4. Фокус-групи. Це метод інтерв'ю, що передбачає зустріч з групою співробітників, що обговорюють задану тему. Дає можливість отримати різноманітні погляди та думки в одному інтерв'ю. Але варто не забувати контролювати процес, адже один або два голоси можуть домінувати, що вплине на загальний результат.

5. Модероване інтерв'ю, що передбачає використання модератора, який веде інтерв'ю, ставить питання та підтримує дискусію. Модератор може стимулювати детальніші відповіді та забезпечити сприятливу атмосферу для обговорення. Однак, модератор може вимагати більше ресурсів для підготовки та проведення.

6. Кейс-стаді. Це досить інноваційний метод інтерв'ю, що передбачає аналіз конкретної ситуації або інциденту та його вплив на психологічний клімат. Дає змогу розглянути проблеми в контексті реальних обставин, але може бути важко узагальнити результати на всю організацію.

Рекомендації для проведення інтерв'ю:

Дослідження теми: Перед інтерв'ю слід вивчити можливі питання та проблеми, щоб уникнути упереджень.

Сприятлива атмосфера: Під час інтерв'ю важливо створити комфортну атмосферу, що сприятиме відкритому спілкуванню.

Анонімність: Запевнення респондентів у конфіденційності їхніх

відповідей може покращити чесність висловлювань.

Вибір методу інтерв'ю для вивчення психологічного клімату в органах влади залежить від цілей дослідження, ресурсів і специфіки організації. Комбінація кількох методів може надати найбільш об'ємну картину психологічного стану в колективі.

Пропонуємо використовувати такий ефективний метод, як проведення дискусійних зустрічей. Цей захід організовується для співробітників підприємства або окремих підрозділів з метою висловлення своїх думок та ідей щодо конкретної проблеми. При цьому на таких зустрічах обов'язково присутній психолог-консультант, а саме обговорення відбувається в демократичній атмосфері, де кожен співробітник має можливість висловити свої ідеї та пропозиції, щоб в результаті сформувані спільне рішення<sup>48</sup>

Метод спостереження є важливим інструментом для дослідження психологічного клімату в органах влади. Він дозволяє отримати об'єктивні дані про поведінку, визначити ставлення працівників один до одного, взаємодію та емоційний стан співробітників безпосередньо в робочому середовищі, їхню комунікацію, рівень співпраці, а також виявити фактори, що позитивно або негативно впливають на психологічний клімат<sup>49</sup>.

Переваги методу спостереження:

- Емпіричність: Дані збираються в реальному часі, що робить їх більш достовірними.
- Конкретність: Можливість побачити конкретні ситуації, що впливають на атмосферу в колективі.
- Контекстуалізація: Спостереження дозволяє краще зрозуміти, як зовнішні фактори впливають на внутрішній клімат.

Недоліки методу спостереження

---

<sup>48</sup>Гльоза С. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>

<sup>49</sup> Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу / Д. Михайленко // Інноваційна економіка. 2015 – №1.– С. 216–219

- Суб'єктивність: Різні спостерігачі можуть інтерпретувати одні й ті самі дії по-різному.
- Етичні питання: Приховане спостереження може викликати занепокоєння щодо довіри та прозорості.
- Вплив спостерігача: Присутність дослідника може змінювати поведінку респондентів (ефект спостереження).

Типи спостереження:

Безпосереднє спостереження: дослідник присутній в середовищі, де відбуваються взаємодії, й спостерігає за поведінкою співробітників.

Непосереднє спостереження: використання відео- або аудіозаписів для аналізу поведінки пізніше без присутності дослідника в момент взаємодії.

Структуроване спостереження: визначення конкретних параметрів для спостереження (наприклад, типи комунікації, рівень взаємодії) та фіксація їх у стандартній формі. Використання чек-листів або таблиць для фіксації конкретних аспектів поведінки (наприклад, комунікативна активність, емоційна реакція, частота конфліктів).

Неструктуроване спостереження: вільний формат спостереження, при якому дослідник зосереджується на загальній атмосфері та враженнях. Вільна форма, в якій дослідник фіксує загальні враження про атмосферу в робочому середовищі.

Приховане спостереження: Необхідно лише в окремих випадках, оскільки може викликати етичні питання. Завдяки цьому можна зафіксувати природні реакції працівників без впливу дослідника.

Анонсоване спостереження: Спостереження проводиться за погодженням з об'єктом спостереження, що може сприяти більшій відкритості співробітників.

Спостереження може здійснюватися в різних формах: під час робочих нарад, спільних проектів, неформальних зустрічей та ін. Дослідник може фіксувати не тільки слова, але й невербальну комунікацію (жести, міміку, тілесну поставу).

Після завершення спостереження зібрані дані аналізуються для визначення тенденцій, а також позитивних і негативних аспектів психологічного клімату.

Отже, метод спостереження відіграє важливу роль у дослідженні психологічного клімату в органах влади, оскільки дозволяє давно зазнати динаміку взаємодії між працівниками, а також виявити фактори, що впливають на атмосферу в колективі.

Аналіз документів. Метод аналізу документів є важливим інструментом для дослідження психологічного клімату в органах влади. Цей метод дозволяє отримати цінну інформацію про внутрішні процеси, комунікації, культурні цінності та інші аспекти організації, що можуть відображати психологічний клімат. Ось кілька ключових аспектів його використання:

Мета аналізу документів: визначити сутність психологічного клімату, виявити проблеми взаємодії між співробітниками, а також з'ясувати, які документи можуть свідчити про атмосферу в колективі.

Переваги методу аналізу документів:

Доступність даних: Документи зазвичай легко доступні, й їх можна швидко проаналізувати.

Об'єктивність: Документи, як правило, відображають реальні події та факти, що знижує ризик суб'єктивності у оцінках.

Контекстуалізація: Можливість розглянути психологічний клімат у поєднанні з історією організації та її внутрішніми змінами.

Недоліки методу аналізу документів

Обмеженість джерел: Не всі нюанси та емоційні аспекти можуть бути відображені в документах.

Суб'єктивність інтерпретації: Різні дослідники можуть по-різному інтерпретувати один і той самий документ.

Застарілість інформації: Документи можуть не відображати актуальний стан справ, якщо вони були створені в минулому.

Типи документів для аналізу:

Внутрішні документи: службові листи, звіти, протоколи засідань, накази, інструкції, положення про організацію. Вони можуть містити відомості про організаційні зміни, правила, оцінку роботи співробітників.

Формальні звіти: аналіз результатів діяльності відомств, задоволеність працівників, дослідження й опитування.

Неофіційні документи: електронні листи, записи бесід, повідомлення або дописи в корпоративних чатах – можуть містити інформальні комунікації та настрої співробітників.

Процес аналізу:

- Збір матеріалів: Визначення й збір релевантних документів для аналізу.
- Класифікація: Систематизація отриманих даних за темами, категоріями або аспектами, що цікавлять дослідника.
- Інтерпретація: Аналіз контексту документів для виявлення тенденцій, настроїв та проблем у колективі.
- Висновки: Формування загальних висновків про психологічний клімат на основі зібраних даних.

Приклади використання: аналіз службових листів, щоб виявити, як співробітники обговорюють міжособистісні конфлікти або колективні ініціативи; вивчення протоколів нарад для виявлення стилю комунікації та рішень, які приймаються в організації; аналіз звітів про задоволеність працівників для розуміння рівня стресу та загального настрою в колективі.

Метод аналізу документів є потужним інструментом для дослідження психологічного клімату в органах влади, оскільки дозволяє отримати різнобічну інформацію, що відображає внутрішнє життя організації. Важливо комбінувати цей метод з іншими підходами, такими як спостереження та інтерв'ю, щоб отримати більш повну картину психологічного клімату.

Тести. Використання тестів у дослідженні психологічного клімату в

органах влади є ефективним способом збору кількісних даних про ставлення, емоції та поведінку співробітників. Тести можуть допомогти виявити закономірності та особливості, які впливають на психологічний клімат.

Мета тестування - визначити рівень задоволеності працівників, їхнє ставлення до роботи, колективу та керівництва, виявити фактори, які можуть покращити або погіршити психологічний клімат, оцінити рівень стресу, конфліктів, комунікаційних бар'єрів.

Види тестів для дослідження психологічного клімату:

Опитувальники задоволеності працівників. Ці тести оцінюють, наскільки працівники задоволені своєю роботою, умовами праці, підтримкою від колег і керівництва. Приклади: Модель оцінки задоволеності працівників (Job Satisfaction Survey).

Тести емоційного інтелекту. Вимірюють здатність співробітників розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями, а також емоціями інших. Це може бути критично важливим для оцінки комунікативного клімату. Приклади: Тест емоційного інтелекту MSCEIT.

Тести на визначення стресу. Аналізують рівень стресу, з яким стикаються працівники, та ідентифікують джерела цього стресу в організації. Приклади: Лікарняний опитувальник загального стресу (Generalized Anxiety Disorder scale - GAD-7).

Тести на командну взаємодію. Вимірюють ефективність співпраці в командах, виявляють проблеми в комунікації і взаєморозумінні. Приклади: Опитувальник командної взаємодії.

Анкети самооцінки. Включають питання, на які респонденти оцінюють свій стан, взаємини з колегами та загальну задоволеність. Це може включати шкали Лайкерта, де працівники поставлять оцінки з певного діапазону.

Перелічимо найбільш популярні тести:

*Соціометричний тест Дж. Морено.* Використовується для виявлення та оцінки емоційних зв'язків в колективі на основі симпатій або антипатій до членів команди. Соціометричні тести дозволяють виявити неформальних

лідерів у групі, виявити наявні групові згуртованості всередині колективу і виявити ступінь згуртованості.

Практикуючі психологи і соціологи рекомендують проводити соціометричний тест в групах, де співробітники мають досвід співпраці не менше півроку, так як тільки в цьому випадку, на думку фахівців, соціометричний тест буде мати орієнтовний результат<sup>50</sup>.

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

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

*Визначення індексу групової згуртованості Сішора.* Групова згуртованість є одним з найважливіших параметрів, що демонструють ступінь інтеграції колективу.

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

Аналіз методики дозволяє зробити висновок, що метод Сішора доцільний для вивчення соціально-психологічного колективу, якщо його кількість не перевищує 40 осіб. Якщо організація велика, і до її складу

---

<sup>50</sup>Соломка Е. Т., Прокопович Ю. А., О Мухіна Н. О. Основні напрями теорій міжособистісних взаємин особистості організації і проведення соціометричної методики в соціально-психологічних дослідженнях. *Проблеми сучасної психології*. 2019. Вип. 30. С. 122-134.

входить кілька кількості відділів, доречно використовувати метод «Берег моря» для визначення індексу групової згуртованості відділу або підрозділу і аналізу соціально-психологічного клімату в даній групі.

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

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

Процес проведення тестування має свою динаміку і важливі кроки, з чим можна познайомитись в Табл.2.1:

**Табл.2.1 - Процедура проведення тестування для вивчення психологічного клімату**

<b>Визначення цілей дослідження:</b>	Чітко сформулювати, що саме потрібно вивчити. Це може бути рівень задоволеності, рівень стресу, проблеми комунікації тощо.
<b>Вибір інструментів:</b>	Підібрати відповідні тести, які найкраще відповідають визначеним цілям дослідження.
<b>Адміністрування тестів:</b>	Забезпечити анонімність і конфіденційність; пояснити учасникам мету дослідження та важливість їхньої участі.
<b>Збір і обробка даних:</b>	Зібрати заповнені анкети і провести статистичний аналіз результатів для виявлення тенденцій і закономірностей.
<b>Аналіз та інтерпретація результатів:</b>	Визначити ключові проблеми та сильні сторони психологічного клімату в організації на основі отриманих даних.

### Переваги використання тестів:

- **Кількісний аналіз:** Статистична обробка надає змогу виявити загальні тенденції та специфічні проблеми.
- **Об'єктивність:** Стандартизовані тести зменшують суб'єктивність у вимірюваннях.
- **Анонімність:** Анонімні опитування зазвичай дозволяють отримувати більш відверті та чесні відповіді від працівників.

### Недоліки використання тестів

- **Обмеження у висвітленні нюансів:** Деякі емоційні та міжособистісні фактори можуть не бути повністю охоплені тестами.
- **Суб'єктивність відповідей:** Хоча тести і стандартизовані, особистісні нюанси можуть впливати на результати.
- **Необхідність у доповнюючих методах:** Рекомендується поєднувати результати тестів із якісними методами, такими як інтерв'ю або фокус-групи, для більш повного розуміння психологічного клімату.

Тести в дослідженні психологічного клімату в органах влади є важливим інструментом для оцінки та аналізу атмосфери в організації. Вони дозволяють зрозуміти внутрішню атмосферу, отримати структуровану, кількісну інформацію про ставлення працівників, рівень задоволеності, комунікаційні бар'єри та інші аспекти, що впливають на загальний психологічний клімат, встановити проблеми та розробити плани для покращення робочого середовища, що сприяє загальному підвищенню ефективності організації.

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

- 1) методи, спрямовані на отримання даних про «зовнішні»

характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження);

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

3) методи, які опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз з боку керівника) <sup>51</sup>.

Діагностика психологічного клімату, упровадження рекомендації щодо його покращення є комплексним інструментом, який здатен гармонізувати обмеження та ускладнення у процесі здійснення діяльності колективу, припинити породження негативних емоцій, попередити виникнення у колективі перенапруги фізичних і психічних функцій. Модель проведення діагностики соціально-психологічного клімату колективу наведено на рис. 2.2.



Рис 2.2 – Діагностика соціально-психологічного клімату колективу

Діагностика психологічного клімату в органах влади є складовою частиною управлінських практик, що сприяє покращенню робочого середовища і підвищує продуктивність праці. Ретельне вивчення цього аспекту може допомогти виявити потенційні проблеми та знайти шляхи їхнього вирішення.

<sup>51</sup>Нієловська О. Е, Можаровська Т. В. Командотворення як визначальний фактор психологічного клімату в колективі. Житомир, 2023. 63 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13439?mode=full>

Методи дослідження психологічного клімату в службовому колективі виявляються ключовим інструментом для розуміння та вдосконалення робочого середовища. Використання таких методів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони клімату, а також визначити чинники, що впливають на ефективність та задоволення співробітників. За допомогою наукових підходів до аналізу психологічного клімату, організації можуть приймати обґрунтовані рішення для покращення комунікації, співпраці та загальної робочої атмосфери<sup>52</sup>. Отже, враховуючи результати досліджень, можна сприяти розвитку позитивного та підтримуючого робочого середовища, що, в свою чергу, сприяє досягненню успіху та стабільності в службовому колективі.

---

<sup>52</sup> Чорна Л.Г. Рольова взаємодія членів малої групи: питання методик і проблема методів дослідження. Актуальні проблеми психології. 2015. Вип. 42. С. 182–188.

## ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження щодо питань психологічного клімату в органах публічної влади дозволяє зробити наступні висновки:

1. Формування трудового колективу багато в чому пов'язане зі створенням особливої сприятливої соціально-психологічної атмосфери, що характеризується багатьма якісними показниками, що характеризується як клімат, причому він може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на діяльність і самопочуття людини.

Психологічний клімат є предметом дослідження багатьох провідних науковців, що займаються питання ефективності трудової діяльності. Більшість зарубіжних науковців схиляються до думки, що психологічний клімат це якісна сторона міжособистісних стосунків, один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства.

Психологічний клімат в груповій діяльності – це завжди наслідок спільної діяльності членів цієї групи, їх взаємовідносин, взаємодії і комунікації. Він актуалізується в таких групових феноменах, як домінуючі групові емоції, настрої і суспільна думка членів групи, індивідуальне самопочуття і оцінка умов життєдіяльності членів колективу.

2. Органи публічного управління та державні установи мають змістовні та характерологічні особливості організації, які відображають колектив членів організації, що включає: керівництво посадові взаємини, правила, обов'язки, методи прийняття рішень, технології, капітал, стратегії досягнення мети. Поняття психологічного клімату органу державної влади, органу місцевого самоврядування можна визначити, як сукупність багатогранних елементів, які ґрунтуються на особистісних властивостях членів колективу установи, особливостях їх взаємовідносин, умовах праці, що обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства.

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

3. Досвід провідних країн світу у формуванні психологічного клімату в органах влади є важливим для України, оскільки може допомогти в адаптації та вдосконаленні її управлінських практик. Загальний досвід психологічного клімату в колективі може бути різним в різних країнах, і важливо враховувати ці культурні особливості при створенні здорового та продуктивного робочого середовища.

У ряді зарубіжних держав функціонує індивідуалізований підхід до соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, який фокусується на психологічному вимірі цього поняття. Зарубіжний досвід дозволяє враховувати багатокультурність та використовувати здобутки світової науки для створення більш дієвих і адаптивних організацій і відображає глибоке розуміння важливості культурних відмінностей та міжкультурного управління для створення ефективних та здорових робочих середовищ.

В Україні ж - більша увага приділяється соціальному аспекту, Україні варто перейняти досвід високорозвинених англосовітських країн та виробити єдині стандарти забезпечення належного соціально-психологічного клімату на робочому місці, які б зосереджувались саме на психологічних чинниках. Різниця між зарубіжним досвідом та досвідом в Україні може полягати в культурних відмінностях, рівні розвитку організаційної культури та упровадженні інноваційних методів управління.

4. В різних управлінських командах по-різному відбувається взаємовплив між її членами і чи найбільш вагома роль у формуванні сприятливих взаємовідносин відводиться безпосередньо керівнику - лідеру

органу влади. Керівництво має важливу роль у формуванні психологічного клімату в організації адже воно не лише забезпечує виконання завдань та досягнення організаційних цілей, але й формує таке середовище, в якому працівники працюють, взаємодіють і розвиваються.

Саме керівники можуть створювати атмосферу довіри, підтримки та мотивації або, навпаки, сприяти виникненню негативного клімату. Зрозуміло, що кожен керівник має піклуватися про створення такого соціально-психологічного клімату, який би сприяв найбільш повному творчому саморозкритті кожного члена трудового колективу. Інвестуючи в психологічний клімат, керівники не лише поліпшують добробут своїх працівників, але й підвищують загальну ефективність організації, стимулюють співпрацю та командну роботу, що сприяє підвищенню задоволеності працівників та їх продуктивності.

5. Факторами формування сприятливого психологічного клімату в органах влади виступають: вдалий добір кадрів і психологічна сумісність управлінців, побудова відносин в органі владі між управлінцями різного рівня на принципах гуманності, сприяння підвищенню рівня задоволеністю працівників-управлінців, значення впливу авторитетів на клімат в трудовому колективі.

Перелічені показники сприятливого психологічного клімату дозволять реалізовувати низку важливих функцій в органах публічного управління, а саме: консолідууючу, на засадах підвищення згуртованості та цілісності колективу при досягненні встановлених цілей в межах реалізації організаційних трансформацій; активізуючу, оскільки позитивна, доброзичлива та оптимістична атмосфера надихає працівників на забезпечення очікуваних результатів, підвищення продуктивності та ефективності праці; стабілізууючу, оскільки група забезпечує прозорі, чіткі та зрозумілі умови співіснування та взаємодії; упорядкувальну, адже сформовані колективні правила, норми поведінки, визначені цінності об'єднують членів колективу, надають їм визначеність у роботі та розвитку,

забезпечують почуття стабільності та приналежності до групи тощо.

Сприятливий психологічний клімат службового колективу стає тим ключовим елементом, без якого неможливе ефективне та гармонійне виконання службових обов'язків, адже базуючись на почуттях, емоціях і взаємостосунках, він впливає на співпрацю та досягнення спільних цілей.

Можна з упевненістю говорити, що позитивний психологічний клімат, що відзначається взаємоповагою, підтримкою та відкритістю, сприяє високій ефективності та задоволеності роботою, в той час як негативний клімат може призводити до конфліктів та стресу, негативно впливаючи як на психічне, так і на фізичне здоров'я співробітників. Розуміння важливості психологічного клімату та його складових є вагомими етапами для підтримки позитивного та конструктивного робочого середовища в органах публічного управління.

6. Сьогодні керівнику-управлінцю, дослідникам-фахівцям сфери публічного управління важливо вивчити (діагностувати) сучасний стан соціально-психологічного клімату і на підставі результатів дослідження вжити необхідних заходів щодо його поліпшення. Діагностика психологічного клімату в органах влади є важливим аспектом для оцінки внутрішньої атмосфери в організації, що може впливати на ефективність роботи, задоволення працівників та загальне функціонування установи.

Велика кількість і складність соціально-психологічних явищ в трудових колективах також пояснює факт величезної кількості способів їх вивчення і дослідження. При цьому - вони можуть бути систематизовані в залежності від певних класів соціально-психологічних явищ, які вивчаються з їх допомогою.

Науковці відзначають, що основні методи, які використовуються для діагностики конкретних особливостей психологічного клімату, можна поділити на три категорії: такі, які спрямовані на отримання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (переважно метод спостереження); такі, що гарантують отримання даних про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія і т.д.); такі, які

опосередковано, за допомогою числових (статистичних) характеристик, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів та експертний аналіз).

Діагностика психологічного клімату в органах влади є складовою частиною управлінських практик, що сприяє покращенню робочого середовища і підвищує продуктивність праці. Ретельне вивчення цього аспекту може допомогти виявити потенційні проблеми та знайти шляхи їхнього вирішення.

Методи дослідження психологічного клімату в службовому колективі виявляються ключовим інструментом для розуміння та вдосконалення робочого середовища. Використання таких методів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони клімату, а також визначити чинники, що впливають на ефективність та задоволення співробітників. За допомогою наукових підходів до аналізу психологічного клімату, організації можуть приймати обґрунтовані рішення для покращення комунікації, співпраці та загальної робочої атмосфери.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.А. Психологічні складові якісного управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах // Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Київ; Алчевськ, 2014. – С. 25-28.
2. Безай В. В. Формування психологічного клімату команди. 2020. URL:<https://center.kr-admin.gov.ua/News/Bezay.pdf>
3. Безшкура А. Ю., Кирилюк Л. Л. Соціально-психологічний клімат як невід’ємна складова взаємовідносин в трудовому колективі. 2013. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1919/1/306.pdf>
4. Березова Н. Як покращити соціально-психологічний клімат у колективі. URL: <https://prohr.rabota.ua/kakuluchshit-sotsialno-psihologicheskiiy-klimat-v-kollektive-rabotayushhie-instrumentyi/>
5. Беляєва Н. А. Оцінювання психологічного клімату в колі на підприємствах торгівлі та його впливу на процес управління організацією / Н. А. Беляєва // Актуальні проблеми економіки. 2017. – №5– С. 144–153.
6. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інст-ту психології ім. Г.С.Костюка НАПНУ. 2015. Т. ІХ. Вип.10. С. 241-250. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf>
7. 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>
8. Ващенко І. В. Взаємозв’язок креативності менеджерів і ефективності діяльності організації / І. Ващенко, О. Харцій // Психологічні основи ефективної діяльності організації в умовах соціально-економ. змін: Тези ІV С.18-19.– К., 2006. –наук.-практ. конф. з орг. та економ. психології.

9. Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2012. №40. С. 292.
10. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2022. № 1(59). С. 79-84. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)
11. Галстян К. Г., Лисюк М. В. Фірман І. В. Забезпечення належного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. *Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів «Проблеми та перспективи розвитку охорони праці»*. 2019. С. 152-154. URL: [http://edu-mns.org.ua/img/news/117/Zbirnik\\_konferenciji\\_2019.pdf#page=152](http://edu-mns.org.ua/img/news/117/Zbirnik_konferenciji_2019.pdf#page=152)
12. Гльоза Є. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>
13. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с. URL: [https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/1044/Horbunova\\_Psykholohiia%20komandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?](https://er.ucu.edu.ua/bitstream/handle/1/1044/Horbunova_Psykholohiia%20komandotvorennia%20Tsinnisno.pdf?)
14. Горностай П. П. Групова взаємодія у світлі психологічних парадигм. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2015. Вип. 35. С. 113–126.
15. Денисенко М. П., Юринець З. В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій в контексті стратегічного розвитку людського капіталу. Ефективна економіка. 2021. 8 с. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/13.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/13.pdf)
16. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: 2018. 511 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR\\_navch\\_posibn.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf)

17. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_2/14.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/14.pdf)
18. Душкіна О. Американський досвід відбору персоналу. *Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства*: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (26–27 квітня 2018 р.). Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 111–113.
19. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyku/nvsp/02\\_2012\\_1/12zhnikvk.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyku/nvsp/02_2012_1/12zhnikvk.pdf)
20. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу / Д. Михайленко // *Інноваційна економіка*. 2015 №1. С. 216–219
21. Іушина В.Д. Підходи до сутності та структури психологічного клімату на підприємстві // *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 116–119
22. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія / [За наук. ред. Л. М. Карамушки]. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с
23. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ.: Міленіум, 2003. 344 с.
24. Клімат: матеріал з Вікіпедії URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/клімат>
25. 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., 2017. С. 116–118.
26. 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.
27. Ковальчук І.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства. 2021. С.64-66. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a90978b-cd9d-48db-9c66-f50f65ebdbf3/content>

28. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101–103.
29. Кузьмін. О. Є., Дідик. А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. 2013.  
URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5133>
30. Кучерявий І. Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості : навч. посібник / І. Т. Кучерявий, О. І. Клепіков. –К. : Вища школа, 2000.– 288 с.
31. Лещенко М. Є, Кичко І. І. Вплив корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Modern Research in World Science: the 9<sup>th</sup> International scientific and practical conference*. (November 28-30, 2022) Lviv, 2022. P. 1599.
32. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 98–103.
33. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: зб. матер. міжн. конф. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221- 224.
34. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 22 с.
35. Неймер Ю.Л. Соціально-психологічний клімат колективу підприємства. Соціологічне дослідження. 1990. Вип. 11. С. 81-86.
36. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2012. № 1(17). С. 68.
37. Нієловська О. Е, Можаровська Т. В. Командотворення як визначальний

- фактор психологічного клімату в колективі. Житомир, 2023. 63 с. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13439?mode=full>
38. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 725–728.
39. Про охорону праці: Закон України № 2694-ХІІ від 01.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
40. Психологічний клімат у колективі: що це таке. Формування сприятливого клімату. Alexis. 2022. URL: <https://alexus.com.ua/psixologoichnij-klimat-u-kolektivi-shho-ce-take-formuvannya-spriyatlivogo-klimatu/>
41. Психологія. Соціально-психологічний клімат колективу. 2012. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29134/>
42. Рульєв В.А. Управління персоналом : навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська – К. : Кондор, 2012 – 310 с.
43. Свидрук І. І, Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ, 2013. 175 с. URL: <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii9>:
44. Сівак Т. О. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/389.pdf>
45. Сімоненко, О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2020 (4(68), С.140–151
46. Соломка Е. Т., Прокопович Ю. А., О Мухіна Н. О. Основні напрями теорій міжособистісних взаємин особистості організації і проведення соціометричної методики в соціально-психологічних дослідження. Проблеми сучасної психології. 2019. Вип. 30. С. 122-134.
47. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств : монографія / О.В. Мороз та інші. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с.
48. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний

- стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вісник Львівської політехніки, 2021. № 2 (6). С. 106-120. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25518/nzmened-106-120.pdf>
49. 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.
50. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації URL: <http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-naprascyuvannyark/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzaczmetodichna-rozrobka>
51. Чайковська О. М., Онуфрієва Л. А. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5. С. 45–61. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.5>
52. Чорна Л.Г. Рольова взаємодія членів малої групи: питання методик і проблема методів дослідження. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Вип. 42. С. 182–188.
53. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)
54. 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>
55. Яковлева С.І. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник ХДУ*. 2022. № 1. С. 77-83. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2312-3206/2022-1-10>
56. Baltes B. Psychological Climate in the Work Setting. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Vol. 18. 2001. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/285339454\\_Psychological\\_Climate\\_in\\_the\\_Work\\_Setting](https://www.researchgate.net/publication/285339454_Psychological_Climate_in_the_Work_Setting)

57. Burnham P. The impact of psychological climate on team performance. LinkedIn. 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/impact-psychological-climate-team-performance-peter-burnham>
58. Cianconi P. The Impact of Climate Change on Mental Health: A Systematic Descriptive Review. 2020. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2020.00074/full>
59. Dollard M.. Psychosocial Safety Climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. Issue 83(3). P. 579–599. URL: <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
60. Gren M. Psychology of a leader's managerial activity. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50589202.pdf>
61. Hassan, P., Rohrbaugh, J. The role of psychological climate on public sector employees' organizational commitment: An empirical assessment for three occupational groups. *International Public Management Journal*. 2017. 14(1). P. 27–62
62. Renou T. Japan's and China's Corporate Governance Transformation: Convergence or Reconfiguration? 2023. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/141>
63. Schneider B. Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. California, 2017. 49p.
64. Shen Y., Li Y., Ju C., Ashraf H., Hu Z., He C., Memon S. Foundational Effects of Organizational Climate on Perceived Safety Climate: A Multiple Mediation Model. *Sustainability*. 2023. Vol.15(22). P. 2. 15 p. URL: <https://doi.org/10.3390/su152215759>
65. Toprak M., Karakus M. Psychological Climate in Organizations : A Systematic Review. *European Journal of Psychology and Educational Research*. 2018. Vol.1. Is. 1. P. 43 - 52.