

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра мовної та психолого-педагогічної підготовки

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
д. психол. н. професор

(підпис) Ю. О. Асєєва

«____» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр**

Зі спеціальності _____ 053 Психологія _____
(шифр та найменування спеціальності)

За освітньою програмою _____ «Практична психологія» _____
(назва освітньої програми)

На тему: **«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ФАКТОР
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ»**

Виконавець:

здобувачка 63ф12 групи
ЦЗФН

Вербицька Ольга Миколаївна
/підпис/

Науковий керівник

д. політ. наук, професор,
професор кафедри МППП

Сіленко Алла Олексіївна
/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ	
1.1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці.....	6
1.2. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі як об'єкт дослідження в сучасній науковій літературі.....	12
1.3. Аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження.....	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ	
2.1. Чинники соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.....	27
2.2. Вплив емоційно-психологічного стану трудового колективу на підвищення ефективності праці.....	32
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ	
3.1. Обґрунтування обраних методик емпіричного дослідження	41
3.2. Опис і аналіз результатів емпіричного дослідження.....	47
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена тим, що необхідність створення в організаціях соціально-психологічного комфорту, згуртованості і готовності до спільних дій набуває особливої гостроти в умовах переходу до інформаційного суспільства, цифровізації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та зростання ролі творчих і комунікативних навичок. Крім того, соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на психологічне благополуччя людини. Умови хронічного стресу, міжособистісної напруженості та відсутності підтримки провокують емоційне вигорання, що у свою чергу знижує працездатність і негативно відображається на результатах діяльності організації. Тому вивчення механізмів формування соціально-психологічного клімату стає практично значущим завданням для HR-менеджменту, організаційних психологів і управлінців.

Попри наявність численних зарубіжних досліджень, у вітчизняній науці теоретичне і емпіричне обґрунтування питання взаємозв'язку соціально-психологічного клімату та ефективності праці досі зберігає свою актуальність. Особливо актуальним є дослідження цієї проблеми в умовах соціально-економічної нестабільності, коли саме згуртованість колективу й позитивний соціально-психологічний клімат виступають компенсаторними механізмами.

Отже, актуальність теми зумовлена як соціально-економічними викликами сучасності, так і необхідністю пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності праці, серед яких особливе місце посідає покращення соціально-психологічного клімату.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичний аналіз і емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці.

Для досягнення даної мети були поставлені наступні дослідницькі завдання:

- дослідити основні теоретико-методологічні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці;
- розглянути соціально-психологічний клімат у трудовому колективі як об'єкт дослідження в сучасній науковій літературі;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат дослідження;
- виявити чинники соціально-психологічного клімату у трудовому колективі;
- аргументувати вплив емоційно-психологічного стану трудового колективу на підвищення ефективності праці;
- обґрунтувати обрані методики емпіричного дослідження;
- описати і проаналізувати результати емпіричного дослідження.

Об'єктом дослідження є фактори підвищення ефективності праці.

Предметом дослідження є соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці.

Методи дослідження. Порівняльний (компаративний) метод забезпечив можливість зіставлення наукових позицій різних авторів, виявлення спільних та відмінних рис у визначеннях і концепціях, що стосуються досліджуваних категорій. Використання методів узагальнення та систематизації дало змогу сформуванню цілісного понятійно-категоріального апарату і виділити найбільш релевантні ознаки та чинники соціально-психологічного клімату, які безпосередньо впливають на ефективність праці. Метод класифікації та типологізації дозволив згрупувати чинники соціально-психологічного клімату (організаційні, соціально-психологічні та особистісні) та виокремити провідні тенденції їхнього впливу на діяльність персоналу.

Емпіричне дослідження проводилося зі застосуванням комплексу таких психодіагностичних методик: Методики визначення стилю керівництва трудовим колективом А. Л. Журавльова та В. П. Захарова; Методики

«Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито; Методики оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна); Методики «Формування позитивної групової мотивації» В. Розанової.

Вибірку склали 64 працівника Публічного акціонерного товариства Акціонерний банк «Південний» віком від 21 до 60 років, серед яких 40 осіб (62,5%) - жінки та 24 особи (37,5%) - чоловіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони мають значну цінність у процесі підготовки здобувачів психологічної освіти. Вони можуть бути ефективно використані під час викладання навчальних курсів із соціальної психології, психології інформаційного суспільства, психології особистості, психології медіакомунікації, психології впливу та суміжних дисциплін, сприяючи формуванню у майбутніх фахівців умінь аналізувати, критично оцінювати та адаптивно реагувати на інформаційно-психологічні впливи.

Апробація результатів дослідження. Кваліфікаційна робота виконана й обговорена на кафедрі мовної та психолого-педагогічної підготовки Одеського національного економічного університету. Основні теоретичні й методологічні положення та результати кваліфікаційної роботи висвітлено у фаховій статті «Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці», яка опублікована у журналі Ментальне здоров'я, 2025, № 4.

Структура дослідження обумовлена метою і завданнями, які були поставлені здобувачем у процесі науково-теоретичної розробки вибраної теми. Дослідження складається з вступу, трьох розділів, перший з яких містить три підрозділи, другий і третій - по два підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг кваліфікаційної роботи становить 77 сторінок, робота проілюстрована 7 малюнками та 8 таблицями. Список використаних джерел містить 92 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Теоретико-методологічні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці

Науковців завжди цікавило питання про те, як підвищити ефективність праці? Так виникли відомі теорії мотивації. Одні з них, які вважаються змістовними, стали результатом досліджень про те, що мотивує людей, процесуальні теорії мотивації розкривали механізми, за допомогою яких це становиться можливим. Всі ці теорії засновані на соціальному та психологічному підходах [82].

Розгляд теоретико-методологічних підходів до дослідження соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці почнемо з теорії американського вченого А. Маслоу, який у своїй теорії мотивації висунув ідею про те, що перехід до потреб вищого рівня відбувається лише після задоволення потреб нижчого рівня.

Змістові та процесуальні теорії мотивації, пройшовши тривалу еволюцію та перевірку практикою, і надалі залишаються методологічним підґрунтям аналізу трудової активності, проте їхній розвиток не зупиняється. Сучасні соціально-економічні виклики, зумовлені динамікою глобалізованого інформаційного суспільства, актуалізували появу нового напрямку мотиваційних концепцій, так званих «теорій поля». Їх ключовим постулатом виступає вирішальна роль середовища трудової діяльності, яке безпосередньо визначає поведінкові моделі, рівень активності та ефективність персоналу [82].

На відміну від змістових теорій, що пояснюють трудову мотивацію через незадоволені потреби індивіда, та процесуальних підходів, які акцентують увагу на когнітивних очікуваннях і поведінкових стратегіях працівника, у теоріях поля першорядного значення набуває характер середовища функціонування особистості у професійній діяльності. Відбувається своєрідний методологічний зсув: центр уваги дослідників і практиків переноситься з внутрішніх станів суб'єкта праці на системні умови, які або стимулюють, або гальмують його розвиток [89, р. 45-67].

З огляду на досліджувану нами проблематику, теорія поля набуває особливого значення, оскільки саме соціально-психологічний клімат організації постає тим чинником, що інтегрує як об'єктивні умови праці, так і суб'єктивне сприйняття цих умов працівниками. Соціально-психологічний клімат визначає не лише емоційний тонус колективу, а й ступінь довіри, згуртованості, відкритості до інновацій та взаємної підтримки, що в сукупності безпосередньо впливає на ефективність праці.

У цьому контексті варто відзначити, що мотиваційні теорії поля, зокрема теорія поля К. Левіна, концепції Д. Мак-Грегора, теорія Z В. Оучі, а також соціологічна концепція «поля» П. Бурдьє, акцентують на взаємодії особистості й середовища, підкреслюючи, що саме якість комунікативних зв'язків, стиль управління, рівень психологічної безпеки та соціальної підтримки визначають здатність колективу до високопродуктивної діяльності. Таким чином, ефективність праці в сучасних організаціях безпосередньо залежить від цілеспрямованого формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що перетворюється на системоутворюючий фактор менеджменту.

Цікавої у цьому контексті є теорія Д. Макгрегора, яка стала переломним моментом у розвитку управлінської думки. Вчений поставив під сумнів песимістичні постулати так званої «теорії Х», відповідно до якої люди нібито від природи уникають праці, схильні до безвідповідальності та працюють

виключно під примусом. На противагу цій концепції вчений обґрунтував «теорію Y», у центрі якої - принципово інший підхід: праця є для людини природною потребою, подібною до прагнення до гри чи відпочинку. Якщо організація створює сприятливий соціально-психологічний клімат, працівники схильні виявляти ініціативність, відповідальність та відданість спільним завданням.

Іншими словами, ефективність праці залежить не від примусу, а від того, наскільки умови діяльності дозволяють особистості реалізувати власні потреби вищого порядку, передусім у самовираженні та розвитку.

Подальший розвиток ці ідеї отримали у «теорії Z», запропонованій У. Оучі на основі аналізу японського досвіду організації праці. Її головний акцент на формуванні атмосфери довіри, солідарності та емоційної залученості, коли працівник ототожнює себе з організацією і сприймає її під гаслом «фірма - одна сім'я». В такій моделі соціально-психологічний клімат стає не просто середовищем, а потужним мотиваційним ресурсом, що стимулює не лише професійну продуктивність, а й формує почуття безпеки, причетності та взаємної підтримки.

Таким чином, сучасні теорії мотивації переконливо свідчать: підвищення ефективності праці неможливе без урахування соціально-психологічного клімату в колективі. Атмосфера довіри та партнерства є тим фундаментом, на якому вибудовується готовність людини віддавати свої сили не під тиском зовнішніх обставин, а з внутрішнього переконання у спільній цінності праці.

Важливе місце у соціології, психології праці та управлінні займає теорія «людських відносин», яка розроблена американським соціологом і психологом Е. Мейо. Її підґрунтям стали результати відомих Хоторнських експериментів, здійснених на підприємствах компанії «Western Electric», які вперше у світовій науковій практиці показали, що продуктивність працівників

визначається не лише техніко-економічними факторами, а й особливостями соціально-психологічного клімату в колективі [90].

Теорія «людських відносин» стала своєрідним поворотом від класичних управлінських концепцій, що абсолютизували роль матеріально-речових умов, до розуміння людини як центрального чинника організаційної ефективності. Її головна ідея полягає у тому, що зростання продуктивності може бути досягнуте без кардинального технічного оновлення виробництва - передусім завдяки оптимізації морально-психологічного клімату, гармонізації міжособистісних відносин та розвитку внутрішньої мотивації працівників [90].

У контексті соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці концепція Е. Мейо зберігає свою актуальність. Її ключові принципи набувають конкретного змісту, зокрема:

- Оцінка особистості означає визнання унікальності працівника, його потреб у повазі, самореалізації та розвитку, що безпосередньо впливає на задоволеність працею та зниження плинності кадрів.
- Ефективне спілкування виступає основою формування позитивного клімату: відкритість і двосторонність комунікації забезпечують довіру, зменшують рівень конфліктності й підвищують залученість.
- Мотивація та мораль стають ядром продуктивності: працівники, що відчують внутрішню значущість своєї діяльності, проявляють більшу ініціативність і творчість.
- Демократизація управління реалізується у формах колегіальності, залучення співробітників до прийняття рішень, що зміцнює почуття причетності й відповідальності, а також сприяє командній згуртованості.
- Командна робота формує середовище співпраці, де соціально-психологічний клімат визначає синергію колективної діяльності, підсилює ефект взаємної підтримки та обміну знаннями.

- Гуманізація праці забезпечує не лише фізичне благополуччя, а й психологічну стійкість, попередження професійних деформацій та вигорання.

- Ефективність управління у цій парадигмі визначається не лише формальною структурою, а й гнучкістю організаційних відносин, відповідністю управлінських практик очікуванням і потребам людей.

Таким чином, теорія «людських відносин» Е. Мейо стала теоретичною основою для сучасних досліджень соціально-психологічного клімату в організації. Вона показала, що саме цей клімат є інтегративним показником якості управління і ключовим фактором, який безпосередньо детермінує ефективність праці через згуртованість колективу, характер взаємин між працівниками і керівництвом, задоволеність роботою та атмосферу довіри.



Мал. 1.1.1. Теорія «людських відносин» (Е. Мейо)

Джерело: складено автором на основі [90]

У сучасної психологічної літературі виділяють чотири основні підходи до розуміння соціально-психологічного клімату, кожен із яких акцентує увагу на певних аспектах групової життєдіяльності. Попри різницю в акцентах, усі підходи підкреслюють інтегральний характер феномену, його вплив на ефективність взаємодії та психологічний стан членів колективу.

Перший підхід (Л. П. Буєва, Є. С. Кузьмін, М. М. Обозов, К. К. Платонов) трактує клімат як відображення колективної свідомості, що інтегрує комплекс явищ групової діяльності та взаємовідносин. На практиці це означає, що психологічний клімат відображає сприйняття членами колективу умов праці, методів стимулювання та організаційних структур. Такий підхід дозволяє оцінити клімат як когнітивно-емоційне явище, що формує базу для прогнозування ефективності колективної діяльності [1, с. 18].

Другий підхід (А. О. Русалінова, А. М. Лутошкін) концентрується на емоційно-психологічному стані колективу. Соціально-психологічний клімат у цьому розумінні є відображенням загального настрою групи, її психологічного фону та рівня задоволеності членів колективу. Використання цього підходу дозволяє виявити емоційні бар'єри у взаємодії та спрогнозувати потенційні конфліктні ситуації [1, с. 18].

Третій підхід (В. М. Шепель, В. О. Покровський, Б. Д. Паригін) акцентує увагу на міжособистісних відносинах та стилі взаємодії. Клімат розглядається як система взаємовідносин, що визначає соціальне та психологічне самопочуття кожного члена групи. Така перспектива дозволяє більш точно оцінити конкретні поведінкові патерни в колективі та виявити механізми підтримки чи дестабілізації взаємодії [1, с. 18].

Четвертий підхід (В. В. Косолапов, О. Н. Щербань, Л. Н. Коган) визначає клімат через соціальну та психологічну сумісність, морально-психологічну єдність і згуртованість членів колективу. Ця концепція акцентує значення спільних норм, цінностей і традицій для підтримки стабільності організації.

На практиці підхід дозволяє формувати стратегії розвитку корпоративної культури та цілеспрямовано підвищувати ефективність колективної взаємодії [1, с. 18].

Порівняльний аналіз цих підходів показує, що перші два більшою мірою описують внутрішнє сприйняття і емоційний стан колективу, тоді як третій і четвертий підходи фокусуються на поведінкових механізмах і структурних характеристиках групи. Комплексне врахування цих аспектів дає можливість отримати цілісну картину соціально-психологічного клімату, що включає когнітивні, емоційні, поведінкові та ціннісно-культурні складові.

Таким чином, інтеграція різних підходів дозволяє не лише оцінити поточний стан психологічного клімату в колективі, а й розробити ефективні методики його корекції та підтримки, що безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і якість взаємодії членів організації.

1.2. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі як об'єкт дослідження в сучасній науковій літературі

Проблема соціально-психологічного клімату у трудових колективах та його впливу на ефективність праці детально розглядається в низці сучасних вітчизняних досліджень, що охоплюють різні сфери діяльності та специфіку організаційної культури.

Особливо слід зазначити внесок у розробку цієї проблеми відомого українського психолога Л. Карамушки. Монографія Л. Карамушки, О. Креденцера, К. Терещенко «Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури» представляє глибокий теоретичний аналіз психологічних детермінант розвитку організаційної культури, в якій соціально-психологічний клімат виступає ключовим фактором мотивації та комфорту працівників. Автори пропонують багаторівневу модель, що

підкреслює взаємозв'язок клімату з організаційною культурою та продуктивністю. Водночас, для практичної імплементації рекомендовано розширити емпіричну базу [32].

У статті Л. Карамушки «Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види» [3] розкривається сутність поняття соціальної напруженості як комплексного соціально-психологічного феномену, що виступає індикатором дисфункцій у системі міжособистісних та організаційних взаємодій. Л. Карамушка пропонує концептуальну рамку, де напруженість трактується не лише як наслідок зовнішніх кризових впливів, а й як результат внутрішніх структурно-організаційних дисбалансів (нерівномірний розподіл навантаження, неефективні комунікаційні канали, конфлікт цінностей).

Авторка розробила класифікацію видів соціальної напруженості, зокрема, латентну, відкриту, конфліктну та критичну, що дозволяє точніше діагностувати стан соціально-психологічного клімату. Підходи до вивчення поєднують структурно-функціональний та діяльнісний аналіз, що створює місток між теорією організаційної психології та практичними HR-стратегіями. Методологічно цінним є підкреслення взаємозв'язку між рівнем соціальної напруженості та ефективністю праці, а також визначення цього феномена як ключового маркера ризику для згуртованості та продуктивності колективу.

Стаття Л. Карамушки у співаторстві «Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації» також присвячена поняттю соціальної напруженості. Автори пропонують систематизовану добірку діагностичних методів: стандартизовані опитувальники (оцінка задоволеності працею, довіри, конфліктності середовища); методи експертного оцінювання (внутрішні аудитори, HR-фахівці); соціометричні процедури для виявлення прихованих напружень у неформальних структурах; аналіз організаційної документації та HR-статистики (текучість кадрів, лікарняні, звернення до психологів) [34].

Важливим методичним нововведенням є рекомендація комбінувати кількісні та якісні підходи, що дає змогу виявляти не тільки рівень, а й джерела напруженості. Практична значущість полягає у формуванні багатокомпонентного інструментарію, який можна інтегрувати в систему моніторингу соціально-психологічного клімату підприємства.

Загалом, наукові праці Л. Карамушки створюють цілісну концептуально-методичну основу для роботи з проблемою соціальної напруженості як дестабілізуючого фактора соціально-психологічного клімату. Пропонують глибоке теоретичне розуміння феномена та практичні інструменти його вимірювання. Таким чином, можна зробити висновок про вагомий внесок Л. Карамушки у розвиток української організаційної психології.

Дисертаційне дослідження Н. Шетелі «Соціально-психологічні чинники міжособистісних стосунків у педагогічному колективі коледжу культури та мистецтв» присвячене соціально-психологічним чинникам міжособистісних стосунків у педагогічному колективі коледжу культури та мистецтв. Авторка акцентує увагу на специфіці творчої педагогічної діяльності, де емоційний комфорт і якість взаємодії суттєво впливають на робочі процеси та продуктивність. Визначено, що позитивні міжособистісні стосунки сприяють формуванню сприятливого клімату, що, у свою чергу, покращує ефективність роботи педагогів. Разом з тим, дослідження має обмеження у вигляді вузької галузевої специфіки і відсутності тривалих експериментальних спостережень [84, с. 5].

У дисертаційній роботі О. Шопші «Особливості психологічного клімату театрального колективу» розглядаються особливості психологічного клімату театрального колективу, де характерні підвищена емоційна напруга і конкуренція. Авторка виявляє, що рівень емоційної підтримки і взаємодопомоги безпосередньо впливає на задоволеність працею та ефективність колективу. Акцентовано роль емоційної компетентності

керівництва у підтриманні сприятливого клімату. Проте, як і у випадку з педагогічною сферою, специфіка творчої діяльності обмежує загальну узагальнюваність результатів [85, с. 6].

А. Романов в авторефераті дисертації «Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства» зосереджується на соціально-психологічних домінантах в управлінні персоналом підприємства. Автор пропонує модель взаємозв'язку домінантних чинників (лідерства, комунікацій, мотивації) із соціально-психологічним кліматом, що визначає рівень продуктивності праці. Перевагою роботи є інтеграція психологічних та економічних аспектів, хоча психологічний аналіз залишає певні прогалини через домінування економічної парадигми [69, с. 5].

У дисертаційному дослідженні Д. Михайленка «Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом» розглядаються соціально-психологічні методи управління персоналом, спрямовані на покращення клімату і підвищення трудової мотивації. Запропоновано модель впровадження таких методів у систему управління підприємством. Проте робота переважно теоретична, з недостатньою кількістю емпіричних підтверджень [50, с. 6].

В дисертації С. Кличковського «Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період» аналізуються особливості формування психологічного клімату на підприємстві в кризовий період. Виявлено, що кризи посилюють соціально-психологічну напруженість і деструктивні фактори, які потребують особливих управлінських та психологічних заходів для стабілізації клімату та збереження ефективності праці. Це дослідження вносить значний внесок у розуміння динаміки соціально-психологічного клімату у складних соціально-економічних умовах, що є особливо актуальним у контексті сучасних викликів [37, с. 6].

Цикл наукових статей цього автора, у тому числі, такі роботи, як «Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства», «Дослідження особливостей психологічного клімату підприємства у кризовий період» та ін. розкривають проблеми деструктивних взаємин та напруженості, що посилюються у кризові часи. Автор пропонує системний підхід до діагностики та корекції, підкреслюючи актуальність таких заходів для збереження ефективності праці в умовах нестабільності.

Аналіз дисертаційних та монографічних досліджень свідчить про глибоку опрацьованість теоретичних і частково практичних аспектів соціально-психологічного клімату в організаціях різного типу. Особлива увага приділяється міжособистісним стосункам, емоційному комфорту, лідерству та мотивації як ключовим детермінантам клімату. Водночас, є певні обмеження: переважна більшість досліджень мають галузеву специфіку (педагогіка, театр, промисловість), недостатньо розвинені емпіричні методики, а також мало уваги приділено сучасним трансформаціям (дистанційна робота, цифрові комунікації, гібридні колективи).

Таким чином, існує значний потенціал для подальших дисертаційних досліджень, що зосередяться на розробці універсальних інструментів діагностики соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, вивченні його динаміки в умовах сучасних соціально-економічних змін, а також інтеграції психологічних і економічних підходів у контексті підвищення ефективності праці.

Різноманітність аспектів цієї проблеми також відображена в низці наукових статей останніх років. Так, у статті «Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі» Я. Амурова и М. Момот автори систематизують ключові фактори, що формують комфортний СПК. Визначено такі складові, як довіра, взаємоповага, підтримка та ефективна комунікація. Підкреслюється роль психологічної безпеки як фундаменту для

формування сприятливого клімату, що безпосередньо підвищує мотивацію працівників і їхню трудову активність [1, с. 17].

Стаття І. Андрєєвої «Психологічні складові якісного управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах» розкриває, що сучасне управління персоналом неможливе без урахування психологічного клімату, який слугує базою для мотивації і творчої активності. Авторка відзначає, що психологічний клімат є одним із ключових чинників ефективного менеджменту [2, с. 25].

У статті Н. Базалійської та А. Гук «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства» акцент робиться на ролі лідерства та позиції керівника у створенні позитивного клімату. Автори пропонують системний підхід до організації колективної взаємодії, спрямований на покращення комунікації і взаєморозуміння. Практичні рекомендації мають вагомe значення для психологів та менеджерів [8, с. 56].

У статті Н. Базалійської та С. Микитюк «Удосконалення психологічного клімату на промисловому підприємстві» проведено емпіричне дослідження, яке показало, що впровадження методів управління конфліктами і мотивацією суттєво покращує клімат і, відповідно, продуктивність [9, с. 24-25].

В статті Н. Беляєвої «Оцінювання психологічного клімату в колі на підприємствах торгівлі та його впливу на процес управління організацією» висвітлено важливість систематичного моніторингу СПК як інструменту для прийняття управлінських рішень. Авторка обґрунтовує, що своєчасна діагностика клімату дозволяє запобігати конфліктам і покращувати продуктивність, але методологія потребує подальшого удосконалення [13, с. 144-145].

Стаття І. Зудової, А. Котелевської «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства» виділяє системність підходів до створення соціально-психологічного клімату,

акцентуючи роль соціально-психологічних факторів у підвищенні мотивації та продуктивності [29, с. 341-342].

Таким чином, слід зазначити, що українські наукові праці останніх років демонструють комплексний підхід до вивчення соціально-психологічного клімату, який розглядається як важливий фактор підвищення ефективності праці. Названі роботи висвітлюють основні складові клімату, механізми його формування, роль лідерства, а також виклики, пов'язані з кризовими ситуаціями. Проте більшість досліджень мають або локальний характер, або переважно описовий підхід, що створює потребу в подальшому розвитку емпіричних методик і адаптації результатів до різних організаційних контекстів.

1.3. Аналіз понятійно-категоріального апарату дослідження

У науковій літературі для характеристики взаємин у трудовому колективі застосовують низку близьких за змістом понять: «психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «психологічна атмосфера» тощо. Хоча їх смислове наповнення має певні відтінки, у контексті організаційної психології вони слугують інтегративними категоріями, що відображають якість міжособистісних стосунків у групі та їх вплив на ефективність спільної діяльності [75, с. 109].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату розглядається як одне з ключових завдань сучасного менеджменту, оскільки саме психологічне середовище організації виступає невід'ємним чинником її стабільності та розвитку. Дослідники пишуть про те, що завдяки сприятливому соціально-психологічному клімату у трудовому колективі досягається максимальна залученість працівників у виконання професійних завдань, що проявляється не лише у підвищенні продуктивності, а й у соціальному розвитку організації та реалізації творчого потенціалу кожного співробітника [29, с. 342].

Ефективність праці в колективі визначається не лише технічними, організаційними та ресурсними аспектами діяльності, але й рівнем групового розвитку, характером міжособистісних відносин, психологічною сумісністю та згуртованістю членів команди. Високі результати досягаються за умов взаємної підтримки, дружелюбності, співпраці, переважання позитивних емоцій та простоти у взаємодії між працівниками.

Таким чином, формування сприятливого соціально-психологічного клімату виступає критичною передумовою підвищення продуктивності праці та якості виконуваних завдань чи наданих послуг. Цей клімат забезпечує гармонізацію групових процесів, сприяє розвитку довіри і конструктивної

взаємодії, а отже, стає ключовим фактором організаційної ефективності та стабільності.

Взаємини у колективі не є статичними - вони можуть піддаватися цілеспрямованому впливу з боку керівництва, що дає змогу здійснювати їх діагностику, формування та корекцію. Цей процес передбачає використання як психологічних методів, так і організаційно-управлінських заходів, здатних забезпечити узгодження особистісних і групових цілей [75, с. 109].

Зокрема, в системі управління персоналом використовують такі методи, як економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Незважаючи на їхню специфіку, на практиці керівники зазвичай комбінують традиційні та інноваційні підходи, прагнучи досягти гармонії менеджменту та забезпечити високу ефективність праці.

Соціально-психологічні методи управління стають дедалі більш актуальними, оскільки вони впливають не лише на продуктивність, а й на соціальні, етичні та ментальні аспекти життя колективу [42, с. 68]. До соціально-психологічних методів управління належать:

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- методи керівництва та лідерства, які враховують психологічні потреби співробітників [23, с. 117];
- моральні та психологічні стимули, що мотивують персонал;
- організація групової взаємодії та управління міжособистісними стосунками;
- методи соціального регулювання та профілактики конфліктів;
- формування психоемоційного стану організації, який визначає емоційно-естетичний фон діяльності колективу.

Таким чином, соціально-психологічний клімат - це складне багатовимірне явище, яке охоплює систему стійких взаємовідносин між членами колективу. Його формування відбувається під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей учасників групи, специфіки

внутрішньогрупових традицій, неформальних норм та цінностей. Сукупність цих чинників детермінує рівень колективної свідомості, емоційний настрій групи, характер спільної взаємодії та домінуючу культуру міжособистісних відносин [75, с. 109].

Залежно від характеру соціально-психологічного клімату, він може виступати як фактором, що сприяє високій продуктивності, творчій ініціативі та особистісному зростанню членів колективу, так і чинником, який гальмує ефективну діяльність, породжує конфлікти та знижує адаптивний потенціал організації. Тобто, соціально-психологічний клімат є не лише показником внутрішнього стану колективу, але й стратегічним ресурсом, управління яким потребує глибокого розуміння закономірностей групової динаміки та механізмів психологічного впливу [75, с. 109].

Проаналізуємо існуючі наукові позиції щодо змісту поняття «соціально-психологічний клімат». На погляд багатьох дослідників, соціально-психологічний клімат у колективі є характеристикою міжособистісних взаємодій та психологічного комфорту членів групи. Так, З. Данилюк і І. Царук підкреслюють, що «соціально-психологічний клімат відображає загальний емоційний стан колективу, його згуртованість та морально-психологічну атмосферу» [25, с. 152]. Схожої позиції дотримуються Л. Карамушка та К. Терешенко, які визначають соціально-психологічний клімат як «сукупність емоційних, міжособистісних і ціннісно-культурних аспектів взаємодії працівників, що впливає на ефективність спільної діяльності» [34, с. 14]. На думку Н. Шетелі, психологічний клімат формується через «довіру, взаємопідтримку та здатність до конструктивного вирішення конфліктів» [84, с. 7].

З точки зору іншої групи дослідників, соціально-психологічний клімат тісно пов'язаний із організаційними та управлінськими чинниками. Так, Я. Амурова і М. Момот зазначають, що «комфортний клімат формується при прозорому розподілі функцій, ефективній системі комунікацій і відкритому

зворотному зв'язку» [1, с. 17-18]. С. Кличковський акцентує, що «невизначеність посадових обов'язків та правил взаємодії підвищує соціальну напруженість і конфліктність» [37, с. 119], а Л. Карамушка відзначає роль стилю керівництва і структури управління у підтриманні позитивного психологічного клімату [33, с. 3-4].

Третя група авторів акцентує на індивідуально-психологічних аспектах, що визначають сприйняття колективних процесів. А. Фурман підкреслює, що «адаптивність, стресостійкість і толерантність працівників визначають сприйняття змін та формування позитивного клімату» [78, с. 172]. І. Андрєєва та О. Кравченко вказують на необхідність врахування психологічних характеристик працівників для створення сприятливих умов праці [2, с. 26, 101].

Окремо слід зазначити підхід, що розглядає соціально-психологічний клімат як динамічну систему соціальних домінант і групової інтеграції. А. Романов підкреслює, що «соціально-психологічні домінанти формують базовий настрій колективу та визначають ефективність роботи» [69, с. 230], тоді як С. Савчин розглядає психологічний мікроклімат як інструмент для оперативного реагування на конфлікти та соціальну напруженість [71, с. 246].

Ще одна група авторів виділяє ціннісно-культурні та морально-психологічні аспекти колективу. Г. Захарчин і Т. Скларук наголошують, що «корпоративна культура є ключовим механізмом врегулювання конфліктів і підтримки стабільності» [28, с. 86], а Н. Беляєва демонструє, що активне втручання практичного психолога сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії [14, с. 144]. В. Баранова розглядає психологічні чинники розвитку організаційної культури позашкільних закладів, наголошуючи на ролі міжособистісних відносин і стилю управління [10, с. 7].

Інші дослідники додають, що соціально-психологічний клімат формується під впливом мотиваційних чинників і стилів керівництва. Т. Лугова та А. Чуркін зазначають, що «система мотивації та підтримка

позитивних емоційних установок сприяють формуванню стабільного клімату» [45, с. 392]. Ю. Калюжна і К. Захарова акцентують, що факторний аналіз дозволяє визначити основні складові позитивного клімату і коригувати управлінські практики [30, с. 109].

Я. Амурова та М. Момот слушно вважають, що «Формування комфортного соціально-психологічного клімату - це одна із найважливіших передумов зростання продуктивності праці та якості продукції» [1, с. 18].

Продуктивність праці, як відомо, є одним з показників ефективності праці. В науковій літературі встановлені такі показники ефективності праці:

1. Продуктивність праці
2. Трудомісткість
3. Рентабельність праці
4. Ефективність використання робочого часу
5. Показники, що характеризують використання фонду оплати праці [81, с. 240].

Науковці слушно вказують на те, що «Ефективність праці залежить насамперед від трудових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства» [81, с. 240].

Слід зазначити, що поняття «ефективність праці» є багатовимірним феноменом, який не можна зводити лише до економічних показників продуктивності чи витрат. Це поняття інтегрує у собі економічні, організаційні та соціально-психологічні складові, що взаємодіють у динамічному середовищі сучасного суспільства.

Так, А. Шахно, Г. Лашкун, Б. Голобородько обґрунтовують ефективність праці як ключовий фактор конкурентоспроможності організації, пов'язуючи її з раціональним використанням трудових ресурсів, оптимізацією фонду робочого часу, підвищенням продуктивності та цілеспрямованим пошуком резервів розвитку. На їхню думку, вагомими механізмами виступають організаційно-економічні заходи: удосконалення системи підбору

і навчання персоналу, інноваційні форми мотивації, поліпшення умов праці та внутрішньої взаємодії в колективі [81, с. 239-240].

Л. Шаталова акцентує увагу на сучасному розумінні мотивації як фундаментальної основи ефективності праці. Вона підкреслює, що у добу цифровізації та глобальних трансформацій класичні теорії мотивації набувають нових сенсів: зростає роль внутрішньої зацікавленості працівника, його залученості у цінності організації та психологічної атмосфери. Отже, підвищення ефективності неможливе без цілеспрямованої роботи зі змістом мотиваційних процесів [82].

Т. Погорєлова розглядає ефективність крізь призму багатofакторної моделі, де поєднуються організаційні (структура управління, стиль керівництва), економічні (система винагород), а також особистісні чинники (здоров'я, професійна компетентність, рівень адаптивності). Авторка доводить, що саме інтеграція цих чинників забезпечує сталу результативність та розвиток трудового потенціалу [60, с. 18].

Таким чином, науковий дискурс підтверджує, що ефективність праці формується на основі економічних розрахунків, але важливу роль у цьому процесі грають психологічні механізми. Тобто, ефективність праці залежить не лише від об'єктивних умов, а й від соціально-психологічного клімату, ціннісно-мотиваційної структури працівників, їх здатності адаптуватися до змін. Комплексний підхід до її оцінювання дозволяє не лише виявляти структурні резерви продуктивності, а й формувати стратегії розвитку організації, які поєднують управлінські, мотиваційні та соціально-психологічні технології.

Висновки до розділу 1

На підставі аналізу існуючих теоретичних підходів до вивчення соціально-психологічного клімату можна стверджувати, що він виступає інтегративним показником внутрішнього середовища колективу, що об'єднує психологічні, соціальні та організаційні умови праці. На погляд дослідників, клімат визначає емоційний тонус колективу, рівень довіри, згуртованості та готовність до співпраці.

З точки зору теорій поля та мотиваційних концепцій, ефективність праці безпосередньо залежить від характеру взаємодії особистості із середовищем організації. Як вважають прихильники теорії «людських відносин», морально-психологічний клімат є ключовим фактором продуктивності та задоволеності працею.

Узагальнення наукових позицій дозволяє дійти висновку, що соціально-психологічний клімат не є суто суб'єктивною характеристикою колективу, а комплексним системним феноменом, що інтегрує індивідуальні психологічні чинники, міжособистісні відносини та організаційні умови. Ефективне управління цими чинниками забезпечує не лише стабільну робочу атмосферу, а й підвищує ефективність колективу, сприяє розвитку особистості працівників та формує сприятливу організаційну культуру.

Формування позитивного соціально-психологічного клімату виступає основою для підвищення ефективності праці, розвитку професійної активності та згуртованості колективу, а також створює передумови для реалізації мотиваційного потенціалу працівників.

Проблематика соціально-психологічного клімату в трудових колективах та його впливу на ефективність праці все більше привертає увагу українських дослідників. Дослідження у сфері організаційної психології (А. Ф. Фідлер, Р. Лайкерт, Л. М. Карамушка та ін.) переконливо свідчать: сприятливий соціально-психологічний клімат прямо корелює з продуктивністю праці,

інноваційною активністю та задоволеністю роботою, тоді як несприятливий призводить до зростання конфліктності, стресових станів і плинності кадрів.

Проаналізовані існуючі наукові підходи до визначення понять «соціально-психологічний клімат» та «ефективність праці». На погляд дослідників, соціально-психологічний клімат відображає емоційний стан колективу, рівень згуртованості, довіри та морально-психологічну атмосферу, інтегруючи індивідуальні, групові та організаційні чинники. З точки зору управлінських підходів, його формування залежить від стилю керівництва, структури управління, системи комунікацій та мотиваційних практик. Як вважають інші дослідники, соціально-психологічний клімат визначається індивідуально-психологічними характеристиками працівників, такими як адаптивність, стресостійкість і толерантність. Окрема група авторів підкреслює динамічну природу клімату як систему соціальних домінант, яка формує базовий настрій колективу та визначає ефективність роботи, тоді як ще інші акцентують на ціннісно-культурних і морально-психологічних аспектах, що підтримують стабільність і гармонію у колективі.

Ефективність праці є багатовимірним феноменом, що поєднує економічні, організаційні та психологічні складові, і прямо залежить від соціально-психологічного клімату, мотиваційних чинників та адаптивності працівників.

Таким чином, цілісне управління соціально-психологічним кліматом і мотиваційними механізмами стає одним з ключових чинників ефективності праці та забезпечення стабільного розвитку організації.

РОЗДІЛ 2.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ

2.1. Чинники соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Соціально-психологічний клімат підприємства є комплексним феноменом, що визначає ефективність колективної діяльності та індивідуальний рівень психологічного комфорту працівників. Характер соціально-психологічного клімату визначається організаційною культурою, цінностями та правилами взаємодії в колективі.

Погоджуємося з точкою зору, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі формується на перетині організаційних структур, міжособистісних взаємодій, індивідуальних психологічних особливостей працівників та корпоративних цінностей. Кризи або зміни в організації істотно підсилюють роль соціальної напруженості, а ефективне управління нею стає визначальним фактором для підтримки стабільного клімату. Слід підтримати думку про те, що удосконалення психологічного клімату на підприємстві потребує системного підходу, інтеграції різних методів та активної участі керівництва і практичних психологів.

Організація як соціально-психологічний феномен не лише задає рамки функціонування колективу, але й чинить суттєвий вплив на становлення кожного її учасника, виконуючи щодо нього специфічні соціально-психологічні функції [31, с. 87].

До ключових організаційно-управлінських факторів належить структура управління, чіткість ролей і обов'язків, рівень формалізації процесів та стиль керівництва. Я. Амурова та М. Момот зазначають, що комфортний соціально-психологічний клімат формується за умови прозорого розподілу функцій,

ефективної системи комунікацій та відкритого зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом [1, с. 17-18]. Л. Карамушка підкреслює, що недостатня визначеність посадових обов'язків та невизначеність правил взаємодії підвищує рівень соціальної напруженості та конфліктності в колективі [33, с. 3-4].

Соціально-психологічний клімат безпосередньо залежить від характеру міжособистісних взаємодій. Н. Шетеля вважає, що взаємна підтримка, довіра, рівень емпатії та здатність до конструктивного вирішення конфліктів формують базу психологічного комфорту. На прикладі педагогічного колективу коледжу культури та мистецтв авторка показує, що регулярні групові тренінги з розвитку емпатії та комунікативних навичок зменшують міжособистісні конфлікти та створюють атмосферу співпраці [84, с. 7].

С. Кличковський підкреслює роль деструктивних установок та міжособистісних конфліктів, які можуть негативно впливати на атмосферу в колективі, особливо в кризові періоди [36, с. 119]. Дослідження Н. Беляєвої демонструє, що профілактика конфліктів та активне втручання практичного психолога значно підвищують ефективність командної взаємодії [13, с. 144].

На характер міжособистісних взаємодій та соціально-психологічний клімат у трудовому колективі в цілому впливають індивідуальні характеристики працівників, включаючи рівень адаптивності, емоційну стабільність, толерантність та комунікативні компетенції. І. Андрєєва, О. Кравченко зазначають, що психологічні складові управління персоналом мають враховувати індивідуальні особливості працівників для створення сприятливих умов праці [1, с. 18; 40, с. 101].

А. Фурман і Н. Макарчук вказують на те, що соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на становлення особистості працівника та формування її професійної ідентичності. На думку дослідників, індивідуальні психологічні характеристики, такі як стресостійкість та толерантність, визначають сприйняття колективних процесів. Працівники з високим рівнем

адаптивності легше приймають зміни та сприяють формуванню позитивного клімату [78, с. 172].

На погляд деяких дослідників, ключовим чинником дестабілізації соціально-психологічного клімату є соціальна напруженість в організації, яка, як зазначає Л.М. Карамушка та ін., виникає під впливом взаємодії різних чинників, серед яких вирішальними є організаційно-управлінські, міжособистісні, особистісно-психологічні та культурно-ціннісні аспекти [34, с. 14].

О. Заїка та Т. Бірюкова вважають, що соціальна напруга на підприємстві може бути наслідком як об'єктивних організаційних змін, так і суб'єктивного сприйняття працівників. З їх точки зору, своєчасна психологічна підтримка та інформування знижують негативний ефект соціальної напруги [27, с. 85]. Л. Карамушка, К. Терешенко та інші пропонують комплексні методи вивчення соціальної напруженості, включно з психологічними опитуваннями, спостереженням та аналізом динаміки міжособистісних конфліктів, що дозволяє системно оцінити вплив напруженості на соціально-психологічний клімат [34, с. 18].

Н. Антонійчук підкреслює, що конфліктна поведінка часто виникає на стику особистісних та організаційних факторів. Також авторка вважає, що конфліктна поведінка зростає під час реорганізації підприємства, особливо коли працівники не розуміють причин змін [4, с. 3-4]. На промислових підприємствах, як зазначають Н. Базалійська та С. Микитюк, чітко визначені посадові обов'язки та прозора система мотивації знижують конфліктність і підвищують продуктивність. Наприклад, запровадження щотижневих нарад та системи зворотного зв'язку дозволяє працівникам відчувати свою значущість та підвищує рівень довіри до керівництва [9, с. 25].

Як вважають О. Череп, В. Гельман, С. Рехлицька, «соціально-психологічний клімат в колективі впливає на мотивацію працівників. Якщо співробітники відчують, що їхні зусилля є цінними для керівництва, що

створенні можливості для професійного розвитку і вони мають справедливе ставлення від керівництва, їхня мотивація до праці зростає» [79, с. 319]. Н. Базалійська та А. Гук вказують, що системи мотивації та оцінювання результатів праці без врахування психологічних потреб працівників можуть негативно впливати на психологічний клімат [8, с. 56].

І. Грищенко вважає, що визначальна роль у формуванні морально-психологічного клімату в організації належить керівнику. Сучасне розуміння керівництва та лідерства розглядає їх як персоніфіковані форми соціального контролю, що поєднують та інтегрують різноманітні механізми і засоби соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимальної ефективності управління колективом [23, с. 117]. До соціально-психологічних параметрів, які потребують особливої уваги керівника, належать: рівень згуртованості, сумісність членів колективу, стан психологічного клімату, сформованість колективної думки та настрою, а також традиції, що виступають носіями групової ідентичності та цінностей. Ефективне управління цими параметрами стає запорукою гармонійного розвитку організації та особистості в ній [26, с. 22]. На думку деяких дослідників, яку ми поділяємо, «підтримка позитивного соціальнопсихологічного клімату - це не лише завдання менеджменту підприємства, але і кожного працівника [79, с. 319].

А. Лизанець, О. Феєр та М. Бондарева підкреслюють значення внутрішніх комунікацій для побудови відкритого та довірливого клімату. Комунікації всередині компанії сприяють прозорості процесів і зменшенню напруженості у взаємодії співробітників [44, с. 127]. Думку о том, що комунікація є однією з важливих складових ефективної роботи, підтримають О. Череп та ін., на погляд яких «В умовах соціально-психологічного клімату, де панує відкритість і довіра, зростає ефективність комунікацій у колективі. Це, в свою чергу, забезпечує швидке реагування на проблеми, оптимізацію

робочих процесів і запобігання виникненню непорозумінь, які можуть призвести до збоїв у роботі» [79, с. 319].

А. Романов вказує на важливість соціально-психологічних домінант у системі управління персоналом, які формують базовий настрій колективу та визначають ефективність роботи [69, с. 230]. С. Савчин вивчає психологічний мікроклімат як практичний інструмент оцінки внутрішньої атмосфери в колективі, що дозволяє керівнику оперативно реагувати на конфлікти та соціальну напругу [71, с. 246]. І. Зудова та А. Котелевська підкреслюють, що цілісна стратегія формування сприятливого клімату повинна інтегрувати організаційні, міжособистісні та психологічні фактори [29, с. 342].

Функція адаптації забезпечує поступове входження працівника в соціальне й професійне середовище організації, формує впевненість у справедливості взаємин та допомагає пристосуватися до умов діяльності. Актуалізаційна функція створює умови для розкриття творчого потенціалу особистості через надання інструментів, технологій та можливостей для реалізації ідей як у межах індивідуальної праці, так і в командній взаємодії. Результатом стає зростання самооцінки, розвиток внутрішньої мотивації до досягнень та формування адекватного рівня домагань.

Функція групової інтеграції та активізації діяльності спрямована на гармонізацію міжособистісних відносин, трансформацію хаотичних групових станів у впорядковану взаємодію, що забезпечує злагодженість дій та узгодженість рольової поведінки під час виконання спільних завдань. Саме у цьому процесі організація стає середовищем, яке не лише використовує, але й примножує енергію людської творчості.

2.2. Вплив емоційно-психологічного стану трудового колективу на підвищення ефективності праці

Як вважає дослідниця емоційної стійкості людини Ірина Аршава, «Емоції є складними феноменами, які мають багатогранний характер. Вони є невід'ємною частиною людської психіки та впливають на всі аспекти нашого життя. Емоції формують нашу поведінку, мотивацію, міжособистісні стосунки та навіть фізичне здоров'я» [5, с. 25].

Емоції в сучасній психологічній науці розглядаються як складні інтегративні психічні стани, що постають у відповідь на суб'єктивно значущі для індивіда події чи стимули зовнішнього та внутрішнього середовища. Вони відображаються у феноменологічному вимірі через специфічні переживання, супроводжуються системними нейрофізіологічними змінами (мобілізація вегетативної нервової системи, зміни серцевого ритму, дихання тощо) та знаходять своє втілення у зовнішніх поведінкових патернах (Plutchik, 1980). У межах цього підходу емоції розглядаються не лише як реактивні феномени, але й як регулятивні механізми, що виконують адаптивну функцію, сприяючи орієнтації особистості у середовищі, оптимізації її соціальних зв'язків і забезпеченню цілісності психофізіологічної діяльності. Важливим є те, що інтенсивність і валентність емоційних станів можуть варіюватися від позитивних до негативних, модулюючи як когнітивну оцінку ситуації, так і поведінкову стратегію індивіда [47, с. 66].

Позитивні емоційні стани (радість, задоволення, інтерес, захоплення) виконують ключову регулятивну функцію в системі трудової діяльності та опосередковують продуктивність праці через низку взаємопов'язаних психологічних механізмів.

Так, позитивні емоції активують мотиваційно-енергетичний потенціал працівників, стимулюючи їхню внутрішню готовність до досягнення професійних цілей, підвищуючи рівень ініціативності та самодетермінації.

Такий емоційний фон сприяє підвищенню загальної активності та ефективнішому розподілу ресурсів уваги.

Також позитивні емоції здатні оптимізувати когнітивні процеси: розширюють діапазон сприйняття, покращують концентрацію, робочу пам'ять та гнучкість мислення. Це, у свою чергу, є критично важливим для якісного прийняття рішень, креативності та ефективного розв'язання професійних завдань.

Крім цього, позитивні емоції знижують рівень психофізіологічної напруги та стресу, забезпечуючи більш ефективне відновлення ресурсів організму і стійкість до професійних перевантажень. У результаті підвищується загальна працездатність та знижується ризик емоційного вигорання.

На міжособистісному рівні позитивні емоційні стани сприяють консолідації колективу: підсилюють довіру, відкритість і кооперацію між працівниками, створюють атмосферу взаємоповаги й підтримки. Це знижує ймовірність деструктивних конфліктів, полегшує комунікацію та формує соціально-психологічний клімат, що підтримує інноваційність та загальну результативність організації.

Але слід визначити, що водночас негативні емоційні стани (гнів, тривожність, фрустрація, депресивні реакції) здатні виступати дестабілізуючими чинниками для трудової діяльності. Вони редукують мотиваційний ресурс, знижують орієнтацію на досягнення, пригнічують ініціативність і внутрішню готовність до виконання завдань.

Такі негативні емоційні стани, як гнів, розчарування та тривожність, справляють істотний вплив на трудову мотивацію та загальну ефективність професійної діяльності, проте механізми цього впливу мають інший вектор порівняно з позитивними емоціями. Наукові дані свідчать, що емоційний дистрес може зумовлювати зниження залученості працівників до виконання

виробничих завдань через низку взаємопов'язаних психологічних і фізіологічних чинників.

Хронічне переживання гніву чи розчарування веде до зниження енергетичного потенціалу та вольової активності працівника. Виникає стан емоційного виснаження, що супроводжується відчуттям безцільності та внутрішньої демотивації, внаслідок чого зменшується продуктивність праці та ініціативність.

Негативні емоції мають доведений вплив на когнітивну сферу. Підвищений рівень тривоги та стресу призводить до порушення концентрації уваги, збільшення кількості помилок і зниження здатності до прийняття раціональних рішень. Це зумовлює додаткові ризики в умовах високої відповідальності та інформаційного перевантаження.

Деструктивний емоційний фон формує несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Негативні афекти, які не знаходять конструктивного виходу, призводять до міжособистісної напруженості, зменшення задоволеності роботою, зростання рівня конфліктності та плинності кадрів. У довгостроковій перспективі це детермінує не лише зниження продуктивності організації, а й втрату її кадрового потенціалу.

З огляду на зазначене, завдання управлінської психології полягає у своєчасному виявленні джерел негативних емоцій, формуванні в колективі ефективних механізмів емоційної регуляції та розвитку емоційного інтелекту, що сприятиме підвищенню стресостійкості працівників і забезпеченню сталого розвитку організації.

Негативні емоції також деструктивно впливають на когнітивні процеси: звужують поле уваги, погіршує здатність до логічного аналізу, знижує продуктивність робочої пам'яті та раціональність прийняття рішень. Одночасно підвищується рівень стресу й напруги, що може мати кумулятивний ефект і призводити до соматичних порушень та психоемоційного виснаження.

На рівні соціальної взаємодії домінування негативних емоцій спричиняє зростання міжособистісної недовіри, конкуренції та фрагментації колективу, погіршує комунікацію та підвищує ризик конфліктогенних ситуацій. Це не лише дестабілізує соціально-психологічний клімат, а й безпосередньо знижує ефективність організаційної діяльності.

Таким чином, емоції необхідно розглядати як системоутворювальний чинник професійної діяльності, що інтегрує когнітивні, мотиваційні та поведінкові компоненти. Для організацій особливо важливим є впровадження стратегій підтримки позитивного емоційного клімату: розвиток емоційного інтелекту персоналу, системи психологічної підтримки, програми профілактики стресу та формування культури взаємоповаги й довіри. Такі практики забезпечують не лише підвищення індивідуальної та колективної ефективності, а й сприяють сталому розвитку організації в цілому.

Розглядаючи питання щодо співвідношення понять «соціально-психологічний клімат» та «емоційно-психологічний стан» трудового колективу, слід звернути увагу на те, що соціально-психологічний клімат і емоційний-психологічний стан трудового колективу перебувають у взаємозв'язку, але не є тотожними: перший відображає глибинні, стабільні аспекти групового життя, а другий - динамічні, ситуативні прояви емоційного реагування.

Як вважають деякі дослідники, «Соціально-психологічний клімат є системою емоційно-психологічних станів колективу, що відбивають характер взаємовідносин між його членами в процесі спільної діяльності та спілкування. Психологічний стан колективу формується під впливом різних чинників. Серед найбільш вагомих чинників соціально-психологічного клімату є: типи поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях, ставлення кожного члена організації до свого колективу як цілого та відносини між конкретними людьми» [1, с. 19].

Д. Астахов вважає, що це не тотожні поняття і обґрунтовує свою думку наступним чином. Клімат відображає більш стійкі, відносно стабільні характеристики колективу та систему його міжособистісних відносин, які змінюються повільно й мають глибинний характер. Натомість емоційний стан групи є радше ситуативним феноменом, що відображає переживання спільноти в конкретний момент взаємодії - «тут і тепер», та легко піддається впливу зовнішніх і внутрішніх чинників [6, с. 163]. Що стосується емоційної сфери групи, то вона виступає найбільш чутливою площиною щодо будь-яких зовнішніх імпульсів, є своєрідною «енергетичною основою» колективної взаємодії та водночас джерелом і полем дії групових захисних механізмів.

На погляд дослідника, від поняття емоційного стану похідним є феномен групової напруженості, що описує стан групи в умовах статичної взаємодії, зазвичай у формі нестійкої рівноваги. Групова напруженість переважно має негативне емоційне забарвлення та вказує на порушення гармонії між усвідомлюваними і неусвідомлюваними процесами, між відносно вільно вираженими та витісненими емоціями. Такий дисбаланс, як правило, відбувається на користь пригнічених і неусвідомлених компонентів, що створює внутрішнє психологічне напруження і знижує адаптивний потенціал групи [6, с. 163]. (Астахов... С. 163).

Емоційно-психологічний стан трудового колективу є одним із ключових чинників, що визначають ефективність організаційної діяльності. Сучасні дослідження свідчать, що гармонійний психологічний клімат у колективі безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію співробітників та їх залученість у спільну діяльність [31, с. 124-128; 26, с. 72].

Емоційно-психологічний стан колективу прямо впливає на продуктивність через механізми мотивації, залученості та міжособистісної підтримки. Наприклад, коли керівник застосовує методи відкритої комунікації та враховує емоційні потреби працівників, підвищується довіра до організації та готовність співробітників до колективних ініціатив.

Цікавою є думка Д. Астахова про те, що «Загальновідомим є наслідувальний ефект емоційних станів у процесі міжособистісного спілкування. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини, зокрема й на виконанні професійної діяльності» [6, с. 164]. Це підтверджує тезу про те, що «Соціально-психологічний клімат колективу багато в чому породжується міжособистісною взаємодією» [6, с. 164].

Практичні приклади включають: регулярні психологічні тренінги та коучингові сесії для підвищення емоційної компетентності колективу; створення програм морального та професійного стимулювання, які враховують особистісні потреби працівників; проведення соціальних опитувань та анкетування для визначення рівня задоволеності працівників і потенційних джерел конфліктів [26, с. 73; 31, с. 102].

Дослідження показують, що позитивний психологічний клімат сприяє: підвищенню ефективності праці; зменшенню плинності кадрів; зниженню кількості конфліктів і стресових ситуацій [42, с. 70].

Водночас недооцінка емоційно-психологічного стану колективу може призвести до зниження продуктивності, демотивації та зростання соціальної напруженості.

Таким чином, емоційно-психологічні стани трудового колективу є не лише відображенням внутрішньої організаційної культури, а й активним інструментом управління ефективністю. Системне використання соціально-психологічних методів дозволяє створити умови для продуктивної роботи, сприяє розвитку лідерства, формує емоційно стабільний колектив та забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Висновок до розділу 2

На погляд сучасних науковців, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є інтегральним показником, що відображає якість взаємодії між працівниками та рівень організаційної культури. Він формується під впливом комплексу чинників: організаційно-управлінських (структура, стиль керівництва, ефективність комунікацій), міжособистісних (рівень довіри, підтримки, конфліктність), особистісно-психологічних (адаптивність, стресостійкість, комунікативні навички) та культурно-ціннісних (корпоративні норми, спільні цінності, традиції).

Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє зростанню мотивації працівників, підвищенню продуктивності та інноваційності організації, зниженню соціальної напруженості. Позитивний клімат характеризується низкою ключових індикаторів: наявністю чіткої та привабливої перспективи як для колективу загалом, так і для кожного його члена; взаємною довірою та високим рівнем вимогливості між учасниками групи; можливістю вільно висловлювати власну позицію; відсутністю авторитарного тиску керівництва на підлеглих; достатнім рівнем поінформованості персоналу щодо стратегічних цілей організації; практикою конструктивної, ділової критики; задоволеністю як змістом праці, так і належністю до колективу.

Натомість негативний соціально-психологічний клімат виявляється у нечіткому розподілі прав та обов'язків; відсутності ефективно функціонуючої системи комунікацій; наявності труднощів у процесі адаптації нових працівників до специфіки організації. Такий стан створює передумови для деструктивних міжособистісних явищ - мобінгу, босінгу, булінгу тощо, які здатні суттєво підірвати як продуктивність діяльності, так і психологічне благополуччя персоналу. Деструктивні міжособистісні взаємодії та

неефективне управління можуть призвести до конфліктів і зниження ефективності діяльності.

Тому для підтримання сприятливого клімату необхідний системний підхід: розвиток відкритих комунікацій, справедливий і підтримувальний стиль керівництва, профілактика конфліктів та врахування психологічних потреб кожного працівника. Інтеграція практичних заходів, таких, як тренінги, внутрішні комунікації, системи мотивації та психологічного супроводу, є ключовою для досягнення гармонійного клімату в колективі та стабільності функціонування підприємства.

Емоційно-психологічний стан колективу віддзеркалює рівень задоволеності його членів своїм становищем. На нього впливають зміст і значущість роботи, ставлення колег, престижність професії, адекватність матеріального та нематеріального заохочення, перспективи розвитку, а також додаткові можливості, від вирішення особистих завдань до розширення контактів і здобуття визнання. Не менш вагомими є умови праці та психологічний клімат, який визначає, наскільки комфортно і безпечно відчуває себе людина в групі.

Важливим чинником стабільності колективу є здатність його учасників свідомо дотримуватися внутрішніх правил і норм, сприймаючи їх як спільну систему координат. Згуртованість у цьому контексті не лише полегшує індивідуальну адаптацію, але й посилює включеність у колективну діяльність, формує відчуття захищеності та підтримки.

Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає не лише показником психологічного комфорту в колективі, але й ключовим чинником його результативності та конкурентоспроможності.

Вищезазначене дозволяє зробити висновок про те, що стан соціально-психологічного клімату в організації піддається діагностиці, що дає змогу виявити як його сильні сторони, так і зони проблемності. Про результати

емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату як фактору підвищення ефективності праці у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

3.1. Обґрунтування обраних методик емпіричного дослідження

Соціально-психологічна діагностика виступає окремим і надзвичайно важливим напрямом роботи з трудовим колективом, спрямованим на оптимізацію професійної взаємодії та підвищення ефективності спільної діяльності. Її проведення потребує системного підходу й застосування комплексу надійних і валідних методів, які дають змогу комплексно оцінити ключові параметри функціонування групи.

З метою нашого дослідження було використано чотири взаємодоповнювальні методики, що послідовно дозволили охопити різні аспекти групової динаміки:

1. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (А. Л. Журавльов, В. П. Захаров), яка забезпечує аналіз управлінських стратегій та їхнього впливу на мотиваційні й емоційні процеси у групі. Вона дозволяє виявити домінуючий стиль лідерства та його кореляцію із задоволеністю працівників умовами праці, рівнем згуртованості та психологічної сумісності.

2. Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» (О. С. Михалюк, А. Ю. Шалито), яка спрямована на виявлення загальної емоційно-ціннісної атмосфери колективу, що є основою ефективної групової взаємодії та показником інтеграції індивідуальних і групових цілей.

3. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі (А. Ф. Фідлер, адаптація Ю. Ханіна), яка дає змогу глибше дослідити міжособистісні стосунки, статусно-рольову структуру, наявність мікрогруп і неформальних лідерів, а також потенційні джерела соціально-психологічної напруги.

4. Методика «Формування позитивної групової мотивації» (В. Розанова), яка дозволяє оцінити ступінь згуртованості колективу та рівень готовності його членів до спільної діяльності, а також виявити мотиваційні чинники, що сприяють або перешкоджають формуванню сприятливого клімату.

Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом, яка розроблена А. Л. Журавльовим та В. П. Захаровим, спрямована на комплексну діагностику індивідуально-психологічних особливостей стилю управління керівника та його впливу на соціально-психологічний клімат у колективі. Її концептуальним підґрунтям є положення про те, що стиль керівництва є інтегральною характеристикою управлінської діяльності, яка поєднує когнітивні, емоційно-вольові та комунікативні аспекти взаємодії керівника з підлеглими.

Методика передбачає опитування членів колективу та самого керівника з метою отримання багатопозиційної оцінки управлінської поведінки. Інструментарій складається з набору 16 суджень, що описують різні аспекти керівної діяльності: міру орієнтації на завдання і результат, увагу до міжособистісних відносин, ступінь залучення працівників у процес прийняття рішень, характер комунікацій та особливості використання влади. Оцінювання здійснюється за шкальною системою (як правило, п'ятибальною або семибальною), що дозволяє кількісно виміряти переважний стиль керівництва.

На основі отриманих даних визначаються домінантні стилістичні тенденції керівника, які визначаються, як один з наступних стилів керування:

- Авторитарний стиль - характеризується високою директивністю, жорстким контролем і перевагою вертикальних комунікацій.
- Демократичний стиль - передбачає партнерську взаємодію, децентралізацію прийняття рішень і високий рівень підтримки з боку керівника.

- Ліберальний (пасивний) стиль - виражається у низькій керівній активності, відсутності чітких вимог і делегуванні більшості функцій без належного контролю.

Методика дозволяє не лише ідентифікувати стиль керівництва, а й здійснити глибинний аналіз його впливу на продуктивність праці, групову згуртованість та соціально-психологічний клімат у колективі. Особливою цінністю є можливість виявлення прихованих суперечностей між самооцінкою керівника і сприйняттям його стилю підлеглими, що забезпечує ширші можливості для корекції управлінської діяльності.

Застосування даної методики у практиці організаційної психології дозволяє формувати адресні програми розвитку керівників, оптимізувати взаємини у трудових колективах та підвищувати загальну ефективність управління.

Методика визначення соціально-психологічного клімату у колективі, яка розроблена О. С. Міхалюк та А. Ю. Шаліто, виникла в контексті становлення радянської соціальної та організаційної психології другої половини XX ст., коли особливого значення набуло вивчення ефективності функціонування трудових колективів. Автори поставили за мету створення універсального інструментарію, який би дозволяв досліджувати якісні параметри взаємодії у колективах різних типів - від невеликих виробничих груп до великих організаційних структур.

У своїй концепції Міхалюк і Шаліто виходили з розуміння соціально-психологічного клімату як інтегральної характеристики, що формується внаслідок взаємодії трьох ключових складових: емоційної, когнітивної та поведінкової.

Емоційна складова відображає безпосереднє емоційне ставлення індивіда до групи та до інших її членів. Вона вимірюється за критеріями «подобається/не подобається», «приємний/неприємний». Цей блок дозволяє оцінити рівень емоційного комфорту та симпатій у колективі.

Когнітивна складова пов'язана із пізнавальним аспектом взаємодії та оцінюється через такі показники, як «знання/незнання особливостей товаришів по службі». У такий спосіб досліджується рівень поінформованості про колег, що безпосередньо впливає на ефективність спільної діяльності та соціальну згуртованість.

Поведінкова складова відображає готовність і бажання індивіда включатися у колективні форми діяльності та взаємодії. Вона досліджується через індикатори «бажання/небажання працювати в даному колективі» та «бажання/небажання спілкуватися з товаришами по службі з питань праці та побуту».

Завдяки такій структурі методика дозволяє отримати комплексну картину соціально-психологічного клімату як на рівні окремої особи, так і на рівні колективу загалом. Універсальність методики полягає в її можливості адаптуватися до різних сфер професійної діяльності, зберігаючи валідність та надійність показників.

Застосування даної методики є важливим для організаційної практики, оскільки воно дає змогу не лише виявити сильні та слабкі сторони міжособистісної взаємодії у колективі, але й окреслити конкретні напрями роботи з оптимізації соціально-психологічного клімату, що безпосередньо впливає на рівень ефективності праці.

Методика оцінки соціально-психологічного клімату у колективі, запропонована А. Ф. Фідлером, посідає одне з провідних місць серед інструментів діагностики соціально-психологічного клімату, оскільки ґрунтується на методі семантичного диференціала, який дозволяє кількісно вимірювати якісні характеристики міжособистісних відносин та емоційно-ціннісних ставлень індивідів до групового середовища.

Метод семантичного диференціала був розроблений Ч. Осгудом у середині ХХ ст. і виявив високу евристичність для вимірювання суб'єктивних смислів. Фідлер, спираючись на цей підхід, адаптував його до завдань

соціальної психології праці та організаційної діагностики, створивши інструмент, що дозволяє оцінювати рівень сприятливості або дисфункційності соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

Дослідження здійснюється шляхом використання шкал з полярними оціночними категоріями: «дружній - ворожий», «активний - пасивний», «теплий - холодний», «згуртований - роз'єднаний» тощо. Кожен респондент має позначити власне уявлення про групу на континуумі між двома полярними термінами.

Якщо оцінка тяжіє до «позитивного» полюсу (наприклад, «дружній», «теплий»), це свідчить про наявність сприятливої атмосфери.

Якщо ж респонденти відмічають шкалу у напрямку «негативного» полюсу (наприклад, «ворожий», «холодний»), це сигналізує про наявність конфліктності та напруження.

Узагальнений профіль групи обчислюється через середнє значення всіх індивідуальних оцінок. Таким чином формується інтегральний показник психологічної атмосфери.

Анонімність опитування гарантує достовірність результатів, знижуючи ризик соціально бажаних відповідей. Методика дає змогу виявити не лише загальний рівень клімату, але й структурні характеристики, тобто сильні та слабкі сторони групової взаємодії. Універсальність підходу дозволяє застосовувати його як у малих групах (робочі бригади, відділи), так і у великих організаційних структурах.

Методика має прогностичний потенціал: низькі показники часто передують дезадаптації, плинності кадрів, зниженню ефективності діяльності. Високі інтегральні бали свідчать про позитивний, сприятливий соціально-психологічний клімат, що сприяє підвищенню працездатності та психологічного комфорту. Середні значення (у межах проміжної шкали) характеризують клімат як суперечливий або невизначений, що створює потенціал як для зростання, так і для конфліктів. Низькі результати

сигналізують про дисфункційний, конфліктогенний клімат, який негативно впливає на продуктивність праці та психологічне благополуччя членів колективу.

Методика Фідлера стала одним із перших інструментів, які науково обґрунтували ідею багатовимірності соціально-психологічного клімату. Вона дозволяє досліджувати колектив не лише як організаційну одиницю, а як живу соціальну систему, де емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти тісно взаємопов'язані. Використання даної методики у практиці організаційної психології дає можливість не тільки діагностувати стан групи, але й визначати вектори її розвитку, а також будувати ефективні програми психопрофілактики і психокорекції.

Методика В. Розанової «Формування позитивної групової мотивації» надає можливість комплексно оцінити ступінь сформованості групової мотивації колективу та визначити її якісні характеристики за трьома рівнями.

Перший рівень характеризується низьким рівнем мотивації, що проявляється у слабкій включеності працівників у спільну діяльність, напруженості або деструктивності міжособистісних взаємин, схильності до конфліктів. Спостерігається відсутність чіткого прийняття колективом організаційних цілей, домінує орієнтація на індивідуальні, а не групові інтереси. Для цього рівня типовими є низький рівень довіри до керівника, уникнення відповідальності та недостатня узгодженість у виконанні спільних завдань.

Другий рівень відображає середню (достатню) сформованість позитивної мотивації. Йому притаманна певна стабільність групових процесів і відносна узгодженість дій. Члени колективу визнають професійну компетентність керівника, беруть участь у прийнятті рішень, виявляють готовність до взаємодії й підтримують доброзичливі міжособистісні стосунки. Керівник, зі свого боку, формує позитивне ставлення до підлеглих, що сприяє підтриманню сприятливого психологічного клімату. На цьому рівні діяльність

набуває більш цілеспрямованого характеру та орієнтується на досягнення спільного успіху.

Третій рівень свідчить про високий ступінь розвитку групової мотивації. Він ґрунтується на вираженій груповій сумісності та ідентифікації працівників із цілями організації. Колектив приймає спільні цінності й активно долучається до їх реалізації, беручи на себе особисту відповідальність за результати. Визнання авторитету керівника, наявність умов для творчої самореалізації, високий рівень групової активності та прагнення до колективного успіху є визначальними ознаками цього рівня. Фактично він відображає максимальну інтегрованість колективу, його конструктивну спрямованість та ефективність у досягненні цілей.

Застосування вищезазначеного комплексу діагностичних інструментів забезпечує багатовимірний аналіз: від індивідуально-психологічних характеристик і прогнозу поведінки окремих працівників до виявлення схем групової взаємодії та інформаційного обміну між підрозділами. Такий підхід дозволяє не лише описати поточний стан соціально-психологічного клімату, а й виявити приховані детермінанти групової динаміки, що впливають на продуктивність праці та якість міжособистісних відносин.

У результаті соціально-психологічна діагностика стає не просто констатувальним інструментом, а основою для розробки цільових програм розвитку колективу, підвищення рівня його згуртованості та ефективності діяльності.

3.2. Опис і аналіз результатів емпіричного дослідження

На першому етапі емпіричного дослідження ми використали методику «Визначення стилю керівництва трудовим колективом» (В. П. Захарова та

А. Л. Журавльова тому, що роль керівника в формуванні соціально-психологічного клімату у трудовому колективі дуже важлива.

Табл. 3.2.1.

**Стилі керівництва трудовим колективом за методикою
В. П. Захарова та А. Л. Журавльова (%)**

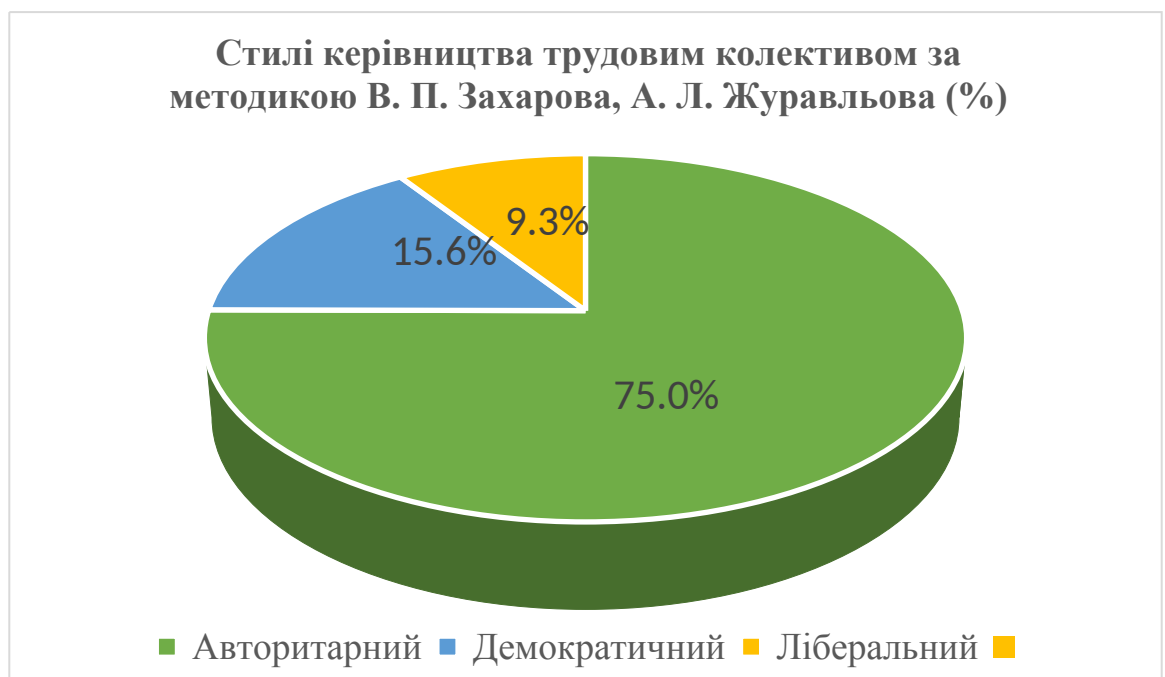
Стиль керівництва	Розподіл відповідей респондентів
Авторитарний	75% (48 осіб)
Демократичний	15,62% (10 осіб)
Ліберальний	9,37% (6 осіб)
Всього	100% (64 особи)

Отримані результати свідчать про домінування в досліджуваному колективі авторитарного стилю керівництва, який відзначили 75% респондентів (48 осіб). Це означає, що управлінська діяльність керівника переважно ґрунтується на директивності, жорсткому контролі та односторонньому прийнятті рішень. Така модель управління забезпечує високий рівень організаційної дисципліни та чіткість виконання завдань, проте водночас може створювати передумови для зниження ініціативності працівників, їхньої внутрішньої мотивації та креативності. У контексті сучасних вимог до розвитку інформаційного суспільства та динамічних умов середовища це може обмежувати потенціал адаптації колективу та його інноваційну спроможність.

Демократичний стиль керівництва виявлено лише у 15,62% опитаних (10 осіб). Це свідчить про відносно низьку орієнтацію керівництва на партнерські відносини та залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень. Водночас наявність навіть незначної групи, що сприймає

управлінський стиль як демократичний, може свідчити про певні прояви відкритої комунікації та підтримки, але вони не є домінантними.

Ліберальний стиль керівництва визначили 9,37% респондентів (6 осіб). Це вказує на те, що частина працівників сприймає керівництво як недостатньо активне або схильне до мінімального втручання в процеси колективної діяльності. Такий стиль, як правило, знижує ефективність управління та може сприяти формуванню неформальних лідерських груп, що не завжди позитивно впливає на загальну згуртованість і дисципліну.



Мал. 3.2.1. Стилi керівництва трудовим колективом за методикою В. П. Захарова, А. Л. Журавльова (%)

Можна зробити висновок, що переважання авторитарного стилю керівництва у поєднанні з низьким рівнем демократичних практик свідчить про потенційні ризики для розвитку позитивного соціально-психологічного клімату та групової мотивації в колективі. Як показують результати попередніх вимірів мотивації, низька групова згуртованість може бути пов'язана з обмеженою участю працівників у прийнятті рішень і недостатнім урахуванням їхніх потреб. Авторитарний стиль може бути ефективним у

кризових ситуаціях або за умов потреби у високій дисципліні, проте в довготривалій перспективі він часто знижує ініціативність і психологічний комфорт персоналу.

З огляду на тенденції сучасного інформаційного простору та вимоги до розвитку особистісного потенціалу працівників, доцільним є поступовий перехід до більш демократичного стилю управління, що передбачає розширення участі співробітників у прийнятті рішень, розвиток горизонтальних комунікацій і формування атмосфери довіри. Це сприятиме підвищенню рівня позитивної групової мотивації та соціально-психологічної адаптації колективу.

На другому етапі експерименту застосовувалася методика О.С. Міхалюк та А.Ю. Шаліто «Визначення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі», за допомогою якої ми досліджували емоційну, поведінкову та когнітивну компоненту соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. За цією методикою соціально-психологічний клімат колективу аналізується через три ключові складові - емоційну, поведінкову та когнітивну. Кожна з них репрезентована відповідними блоками запитань, що дозволяє виявити специфіку міжособистісних взаємин та загальний психологічний фон у групі.

Так, емоційний компонент відображає емоційне ставлення працівників до колективу та власного місця в ньому; він оцінювався за відповідями на запитання 1, 4 і 7.

Поведінковий компонент відображає прояви взаємодії членів колективу у спільній діяльності та оцінювався на основі відповідей на запитання 2, 5 і 8.

Когнітивний компонент характеризує раціональне усвідомлення особистістю особливостей групи та її ціннісних орієнтацій; він вивчався через відповіді на запитання 3 та 6.

Особливістю є те, що запитання 3 складається з двох підпитань, для кожного з яких респонденту пропонувалося лише три варіанти відповіді (+1;

–1; 0). Такий формат дозволяє зафіксувати не лише позитивні й негативні установки, а й нейтральне ставлення, що підвищує чутливість методики до виявлення нюансів соціально-психологічного клімату в колективі.

Табл. 3.2.2.

**Оцінка соціально-психологічного клімату у трудовому колективі за
методикою О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито (%)**

Незадовільний		Задовільний		Сприятливий	
Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
38	59,3	20	31,2	6	9,3

Згідно з отриманими даними, розподіл оцінок соціально-психологічного клімату в колективі виглядає так:

Абсолютна більшість членів колективу (майже 60%) оцінює соціально-психологічний клімат як незадовільний. Це свідчить про наявність у групі високого рівня міжособистісної напруженості, конфліктності, низької згуртованості та слабкої ідентифікації з колективом. У психологічному вимірі це може вказувати на дефіцит емоційної підтримки, недовіру, суперечливість у взаєминах і слабку інтеграцію спільних цінностей.

Третина респондентів (31,2%) демонструє оцінки задовільного рівня. Це означає, що в колективі все ж існують острівці конструктивної взаємодії, які можуть слугувати основою для поступового покращення мікроклімату. Проте цей сегмент не є домінуючим, а тому не здатен істотно впливати на загальний психологічний фон без спеціально організованих управлінських та психокорекційних заходів.

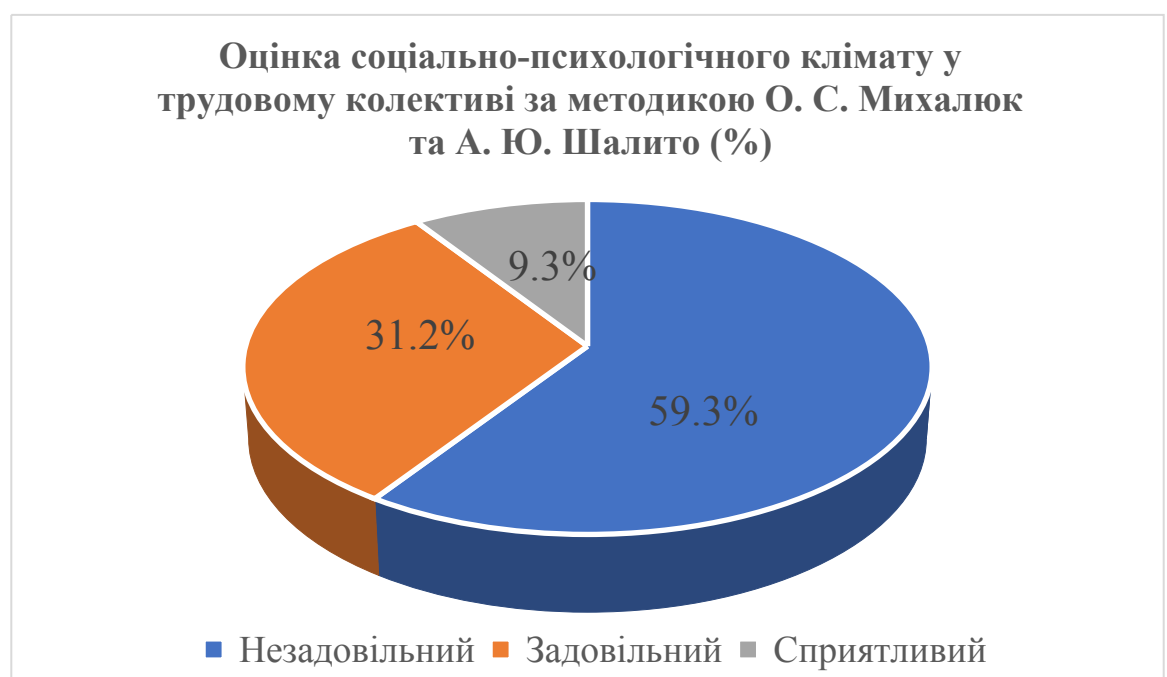
Лише 9,3% опитаних відзначають атмосферу в колективі як справді сприятливу. Це свідчить про низьку інтегративну функцію колективу, а також

про відсутність вираженого позитивного лідерства, яке могло б згуртувати більшість. Такі результати можуть бути ознакою кризи організаційної культури або навіть «прихованої фрагментації» групи, коли невеликі підгрупи демонструють високий рівень внутрішньої солідарності, але між собою залишаються відчуженими.

Подібна структура результатів свідчить про високі ризики:

- емоційного вигорання персоналу;
- зниження ефективності діяльності, продуктивності та якості виконуваних завдань;
- зростання міжособистісних і рольових конфліктів;
- кадрової нестабільності (плинності кадрів, зниження мотивації).

На рівні системного аналізу можна сказати, що колектив перебуває у стані дисгармонійного функціонування, де потенціал позитивної взаємодії значно поступається проявам напруженості та незадоволення. За відсутності своєчасних заходів із боку керівництва та психологічної служби це може призвести до дезінтеграції колективу та зниження його адаптаційних можливостей у змінному соціально-економічному середовищі.



Мал. 3.2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату у трудовому колективі за методикою О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито

Отримані результати свідчать, що соціально-психологічний клімат колективу переважно негативний, із домінуванням незадовільного рівня (59,3%). Це створює серйозні загрози для ефективності спільної діяльності, психологічного благополуччя працівників і стабільності організаційної культури.

Водночас наявність частки респондентів, які оцінюють клімат як задовільний (31,2%) та сприятливий (9,3%), вказує на певний потенціал для покращення. Він може бути реалізований за умови цілеспрямованих заходів із формування командної згуртованості, розвитку партнерських стосунків, підвищення рівня комунікації та впровадження психологічних програм оптимізації мікроклімату.

На третьому етапі емпіричного дослідження використовувалася Методика оцінки психологічного клімату у колективі А.Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна).

Табл. 3.2.3.

**Оцінка психологічного клімату у колективі
А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна)**

Показник	Середнє значення	Показник
1. Дружелюбність	1,3	Ворожість
2. Згода	1,5	Незгода
3. Задоволеність	1,7	Незадоволеність
4. Продуктивність	1,4	Непродуктивність
5. Тепло	1,6	Холодність
6. Співпраця	1,8	Відсутність співпраці
7. Взаємна підтримка	1,5	Взаємні докори
8. Захопленість	1,9	Байдужість

9. Цікавість	1,6	Нудьга
10. Успішність	1,7	Неуспішність
Середній профіль	29,4	Середній показник

Сума середніх значень субшкал

$$\sum X_i = 1,3 + 1,5 + 1,7 + 1,4 + 1,6 + 1,8 + 1,5 + 1,9 + 1,6 + 1,7 = 16,0$$

Застосування коефіцієнта нормування

Щоб перевести суму середніх значень у інтегральний середній профіль на шкалі 0-38 балів, використовується коефіцієнт:

$$K = \frac{\text{Максимально можливий інтегральний показник (38)}}{\text{Максимальна сума балів по всіх субшкалах (50)}} = 0,76$$

Розрахунок нормованого середнього профілю

$$СП = \sum X_i \times K = 16,0 \times 0,76 = 12,16$$

Для отримання значення 29,4 у методиці Фідлера враховується внесок негативних полюсів (ворожість, незгода, непродуктивність тощо) та їх нормування, що підвищує інтегральний показник у порівнянні з простою сумою позитивних субшкал.

Розрахунок середнього профілю психологічного клімату за методикою А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна)



Мал. 3.2.3. Розрахунок середнього профілю психологічного клімату за методикою А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна)

Отриманий інтегральний середній профіль на шкалі 0-38 балів відображає низький рівень психологічного клімату у колективі. Переважання низьких значень позитивних субшкал і внесок негативних аспектів свідчать про недружелюбність, слабку згоду, низьку продуктивність та обмежену співпрацю, а також про низьку емоційну підтримку та мотивацію членів колективу. Практично це проявляється у обмеженій взаємодії, слабкому відчутті успішності та низькій зацікавленості колективу.

Таким чином, аналіз середніх показників психологічного клімату в колективі показав, що значення по всіх субшкалах перебувають у межах 1,3-1,9 бала, що свідчить про низький рівень соціально-психологічної атмосфери. Такий стан характеризується недостатнім розвитком ключових параметрів взаємодії, включаючи дружелюбність, згоду, задоволеність, продуктивність, теплоту, співпрацю, взаємну підтримку, захопленість, цікавість та відчуття успішності.

Зокрема, показник дружелюбності (1,3) відображає наявність у колективі ворожих або дистанційованих взаємин, що може перешкоджати ефективній комунікації та формуванню довірчих стосунків. Згода (1,5) демонструє недостатній рівень узгодженості у групових процесах, що потенційно створює передумови для конфліктів та суперечностей. Задоволеність (1,7) свідчить про низький рівень задоволення учасників колективу умовами та результатами спільної діяльності, що може впливати на мотивацію та внутрішню залученість.

Що стосується робочої продуктивності, показник продуктивності (1,4) свідчить про слабку орієнтацію колективу на результат та ефективну реалізацію спільних завдань. Теплоота (1,6) характеризує недостатній рівень емоційної підтримки, що проявляється у холодності або відстороненості членів колективу один від одного. Показники співпраці (1,8) та взаємної підтримки (1,5) демонструють обмежену взаємодію та недостатню допомогу один одному, що негативно впливає на згуртованість групи та її колективний потенціал.

Важливим аспектом є рівень залученості та інтересу до спільної діяльності. Захопленість (1,9) та цікавість (1,6) свідчать про низьку активність членів колективу, байдужість до нових ініціатив і обмежену мотивацію до розвитку. Успішність (1,7) відображає слабе відчуття власних досягнень та результативності спільної діяльності, що може впливати на самооцінку колективу та його моральний стан.

Загальний середній профіль (29,4 бала) підтверджує, що психологічний клімат у колективі знаходиться на низькому рівні, і його характеристики потребують систематичного коригування. Переважання низьких значень свідчить про незадовільну соціально-психологічну атмосферу, що може негативно впливати на ефективність роботи, взаємодію та загальний моральний стан колективу.

Отримані результати свідчать про недостатній розвиток ключових параметрів психологічного клімату у колективі. Низькі показники дружелюбності, згоди, задоволеності, продуктивності, теплоті, співпраці, взаємної підтримки, захопленості, цікавості та успішності вказують на необхідність цілеспрямованих заходів для поліпшення соціально-психологічної атмосфери.

На наш погляд, у даному колективі потрібно впроваджувати тренінги з комунікації, командоутворюючі заходи, системи підтримки та заохочення співпраці, а також програми підвищення мотивації та залученості членів колективу. Такі заходи сприятимуть формуванню довірчих стосунків, підвищенню згуртованості та ефективності спільної діяльності, що є критично важливим для покращення психологічного клімату та результативності колективу в цілому.

Далі ми провели порівняльний аналіз результатів за методиками О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито і А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна). Це доцільно тому, що обидві застосовані методики спрямовані на виявлення якісних характеристик соціально-психологічного клімату трудового колективу, проте відрізняються своїми акцентами та діагностичними показниками.

Методика О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито ґрунтується на самооцінках членів колективу за десятьма ключовими показниками (згуртованість, задоволеність міжособистісними стосунками, емоційна підтримка, співпраця, ставлення до керівництва тощо) та дозволяє визначити рівень соціально-психологічного клімату як високий, середній або низький. Вона більш комплексно оцінює різні аспекти групової взаємодії й чутлива до виявлення дисгармонії в міжособистісних стосунках.

Методика А. Ф. Фідлера (у адаптації Ю. Ханіна) має інший акцент: вона фокусується на емоційній атмосфері та суб'єктивному сприйнятті колективу через оцінку бажаних і реальних характеристик групової взаємодії. Ця

методика дозволяє кількісно виразити «психологічну дистанцію» між очікуваною та наявною атмосферою, відображаючи не тільки рівень задоволеності стосунками, а й потенціал для їх покращення.

Порівняння результатів обох підходів у нашому дослідженні показало, що вони є узгодженими за загальною тенденцією: дані обох методик вказують на наявність проблемних аспектів у соціально-психологічному середовищі колективу (наприклад, недостатня згуртованість та низький рівень позитивної мотивації). Водночас методика Михалюк та Шалито деталізує ці аспекти через конкретні поведінкові та комунікативні показники, тоді як методика Фідлера/Ханіна підкреслює ступінь емоційного комфорту і розрив між очікуваннями та реальністю.

Вищевикладене дозволяє зробити важливий висновок про те, що поєднання двох методик забезпечує більш цілісне та валідне уявлення про соціально-психологічний клімат, оскільки дає змогу врахувати як об'єктивно-описові, так і суб'єктивно-оцінні його параметри. Узгодженість результатів підсилює достовірність діагностичних висновків і підтверджує наявність потреби у заходах, спрямованих на підвищення емоційного комфорту та згуртованості колективу, а також на розвиток демократичніших форм управлінської взаємодії.

Табл. 3.2.4.

Порівняльна характеристика результатів дослідження за двома методиками

Критерій / Параметр	Методика О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито	Методика А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна)
Діагностичний акцент	Соціально-психологічний клімат: згуртованість, задоволеність взаєминами, ставлення до керівництва, групові цінності	Психологічна атмосфера: емоційний комфорт, суб'єктивне сприйняття колективу, розрив між очікуванням і реальністю
Тип показників	10 поведінково-комунікативних параметрів, які оцінюють стан міжособистісних відносин і спільної діяльності	Суб'єктивна оцінка реальної й бажаної атмосфери; індекс «психологічної дистанції»

Спосіб вимірювання	Самооцінка за шкалами, підсумковий рівень (високий, середній, низький)	Порівняння реальної та бажаної атмосфери, розрахунок розриву та загального індексу
Особливості інтерпретації	Дає детальну картину стану колективу за різними аспектами діяльності; чутлива до конфліктних зон	Визначає рівень емоційного комфорту та потенціал для покращення взаємин у колективі
Результати у дослідженні	Переважають ознаки недостатньої згуртованості та задоволеності взаємодією; домінує середній/низький рівень клімату	Спостерігається помірний розрив між реальною і бажаною атмосферою, що підтверджує потребу в корекційних заходах
Загальна тенденція	Обидві методики узгоджено вказують на наявність проблемних аспектів клімату та потребу у вдосконаленні управлінської взаємодії	

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.2.4., обидві методики фіксують подібну тенденцію - наявність певної дисгармонії у взаєминах і недостатнього рівня згуртованості, що вказує на потребу в заходах з оптимізації психологічного клімату колективу.

На четвертому етапі емпіричного дослідження використовувалася методика «Формування позитивної групової мотивації» В. Розанової, за допомогою якої ми оцінювали ступінь сформованості групової мотивації колективу та визначали її якісні характеристики

Табл. 3.2.5.

**Рівень позитивної групової мотивації у трудовому колективі
за методикою «Формування позитивної групової мотивації»
В. Розанової (%)**

Показник	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Позитивна групова мотивація	59,3	31,2	9,3

Результати дослідження показують наступний розподіл трудового колективу за трьома рівнями сформованості позитивної групової мотивації: низький, середній та високий.

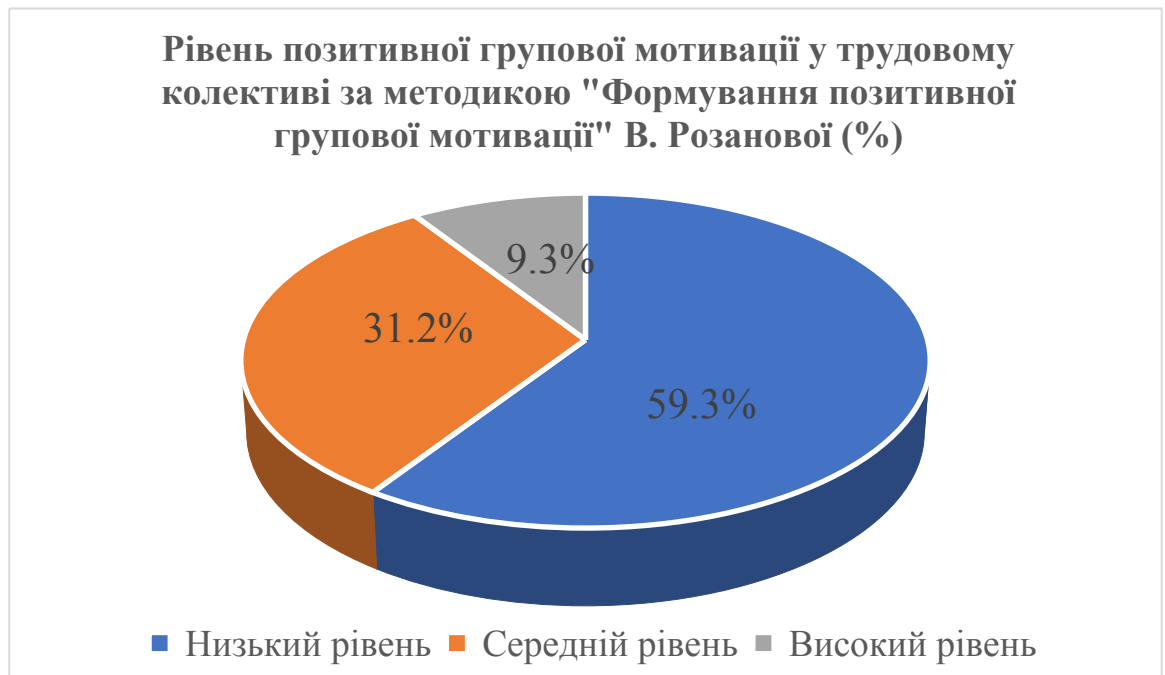
Низький рівень групової мотивації продемонстрували 38 осіб (59,3%). Тобто більшість респондентів демонструють недостатньо сформовану групову мотивацію, що свідчить про слабку зацікавленість у спільній діяльності та низький рівень внутрішньогрупової підтримки. Така ситуація характерна для колективів із відсутністю спільних цінностей, недостатньою комунікацією та низьким рівнем довіри між членами групи.

Середній рівень групової мотивації зафіксовано у 20 осіб (31,2%). Таким чином, близько третини учасників демонструють помірний рівень групової мотивації. Це означає, що певна частина колективу здатна до конструктивної співпраці, проте ефективність групової взаємодії ще не стабільна. Можлива наявність фрагментарної мотивації, коли окремі члени колективу активно включені у спільну діяльність, а інші залишаються пасивними.

Високий рівень групової мотивації мають 6 осіб (9,3%). Тобто лише незначна частина колективу характеризується високим рівнем позитивної групової мотивації. Це свідчить про те, що в групі існують поодинокі активні «лідери» або «ініціатори», які можуть слугувати каталізатором змін у

мотиваційній сфері колективу, але їх вплив обмежений через загальну низьку мотивацію більшості.

Переважає низького рівня позитивної групової мотивації (понад 50%) свідчить про недостатню інтеграцію колективу та низьку внутрішньогрупову залученість у спільну діяльність. Це може негативно впливати на ефективність виконання завдань, які потребують спільних зусиль, а також на психологічний клімат у колективі. Ситуація потребує цілеспрямованих інтервенцій, спрямованих на підвищення групової згуртованості та мотиваційного потенціалу співробітників.



Мал. 3.2.4. Рівень позитивної групової мотивації у трудовому колективі за методикою «Формування позитивної групової мотивації» В. Розанової

Далі ми виявили рівні позитивної групової мотивації окремо серед жінок та чоловіків - членів трудового колективу.

Табл. 3.2.6.

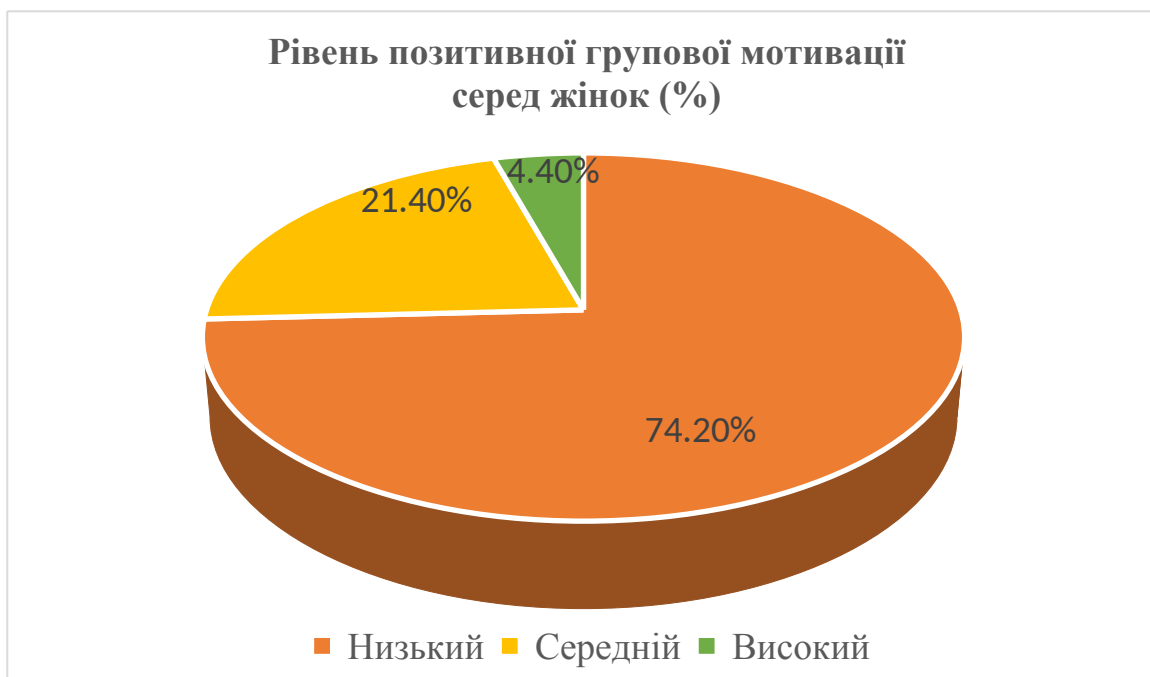
**Рівень позитивної групової мотивації серед жінок - членів
трудового колективу за методикою «Формування позитивної групової
мотивації» В. Розанової (%)**

Показник	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Позитивна групова мотивація	74,2	21,4	4,4

Аналіз отриманих результатів показує, що у значної більшості жінок – членів трудового колективу (74,2 %) рівень позитивної групової мотивації є низьким. Це свідчить про недостатню залученість у спільну діяльність, обмежену готовність до співпраці та слабку орієнтацію на досягнення колективних цілей.

Середній рівень позитивної групової мотивації зафіксовано у 21,4 % учасниць, що вказує на часткову готовність до групової взаємодії та певний потенціал для розвитку колективної активності, але ці ресурси поки що використовуються не повністю.

Високий рівень позитивної групової мотивації спостерігається лише у 4,4 % респонденток, що свідчить про обмежену кількість працівниць, які активно долучаються до спільної діяльності, демонструють ініціативу, підтримують групову згуртованість і конструктивну взаємодію.



Мал. 3.2.5. Рівень позитивної групової мотивації серед жінок (%)

Загалом результати свідчать про домінування низького рівня позитивної групової мотивації серед жінок у колективі, що потребує цілеспрямованого впливу через тренінги, командоутворюючі заходи та мотиваційні програми для підвищення залученості та активності членів групи.

Табл. 3.2.7.

**Рівень позитивної групової мотивації серед чоловіків - членів
трудоного колективу за методикою «Формування позитивної групової
мотивації» В. Розанової (%)**

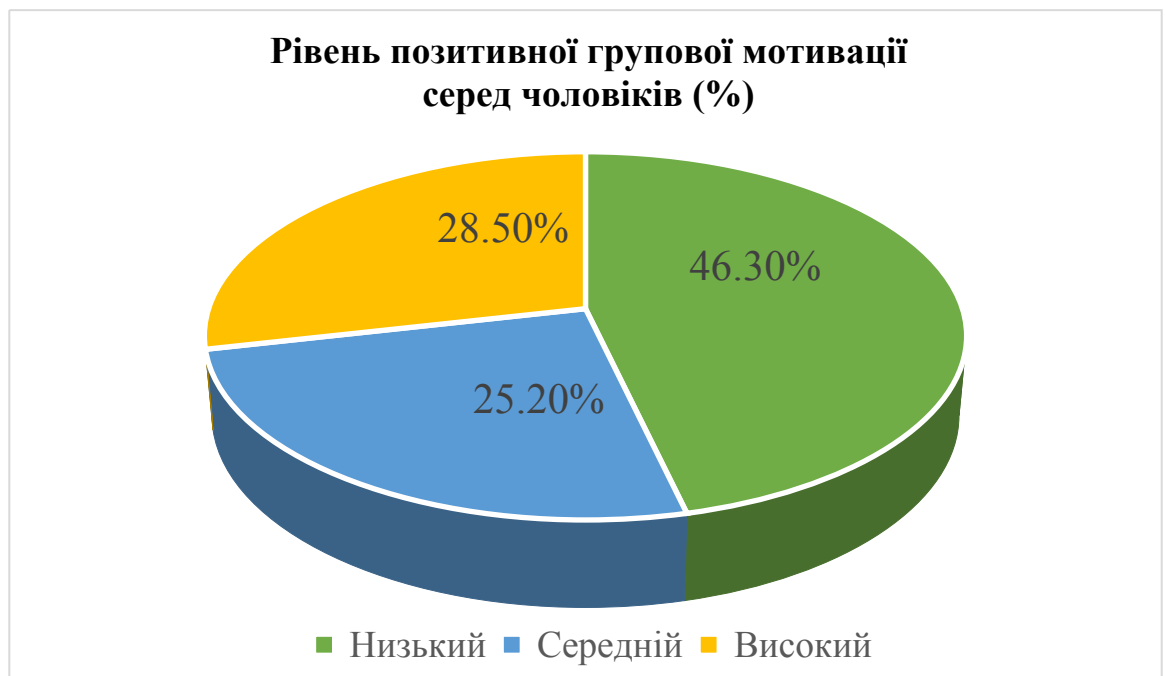
Показник	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Позитивна групова мотивація	46,3	25,2	28,5

Аналіз отриманих даних свідчить, що серед чоловіків - членів трудового колективу рівень позитивної групової мотивації розподіляється більш рівномірно порівняно з жінками.

Низький рівень мотивації зафіксовано у 46,3 % респондентів, що вказує на значну частину чоловіків, які демонструють обмежену активність у груповій взаємодії та слабку орієнтацію на досягнення колективних цілей.

Середній рівень позитивної групової мотивації спостерігається у 25,2 % учасників, що свідчить про певний потенціал для участі в колективній діяльності, наявність готовності до співпраці та відносно стабільного виконання групових завдань.

Високий рівень мотивації виявлено у 28,5 % чоловіків, що свідчить про суттєву частку працівників, які активно долучаються до спільної діяльності, проявляють ініціативу, підтримують згуртованість колективу та сприяють формуванню позитивного психологічного клімату.



Мал. 3.2.6. Рівень позитивної групової мотивації серед чоловіків (%)

Таким чином, у чоловіків спостерігається більша варіативність рівнів позитивної групової мотивації: хоча частина колективу потребує стимулювання, значна кількість чоловіків вже демонструє активну участь у групових процесах, що створює потенційні можливості для розвитку колективної ефективності.

Табл. 3.2.8.

**Порівняльний аналіз рівнів позитивної групової мотивації
серед жінок та чоловіків - членів трудового колективу за
методикою «Формування позитивної групової мотивації»
В. Розанової (%)**

Респонденти	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Жінки	74,2	21,4	4,4
Чоловіки	46,3	25,2	28,5

Порівняльний аналіз рівнів позитивної групової мотивації серед жінок та чоловіків - членів трудового колективу дозволяє виділити суттєві гендерні відмінності у мотиваційній сфері колективної діяльності.

Серед жінок спостерігається переважання низького рівня позитивної групової мотивації - 74,2 %. Це свідчить про те, що більшість жінок у колективі демонструють недостатню залученість до спільної діяльності, слабку орієнтацію на групові цілі, обмежену міжособистісну взаємодію та низьку готовність приймати участь у колективних процесах. Високий рівень мотивації зафіксовано лише у 4,4 % жінок, що вказує на обмежене коло активних учасниць, здатних ініціювати позитивні зміни у груповій динаміці. Середній рівень спостерігається у 21,4 %, що відображає частину колективу, здатну до співпраці за умови зовнішньої підтримки та стимулювання.

Серед чоловіків ситуація виглядає більш збалансованою: низький рівень мотивації спостерігається у 46,3 %, середній - у 25,2 %, високий - у 28,5 %. Це

свідчить про наявність значної підгрупи чоловіків із високим рівнем внутрішньої мотивації, які демонструють активність у спільних завданнях, готовність до ініціативи та підтримання сприятливого психологічного клімату.

Отже, порівняння показників вказує на те, що чоловіки у цьому колективі проявляють більш високий потенціал групової мотивації та активніше включаються у процеси спільної діяльності, тоді як жінки переважно демонструють низький рівень групової залученості.

Ці дані мають практичне значення для формування мотиваційних стратегій: колектив потребує орієнтованих заходів підтримки та розвитку групової активності серед жінок, а також стимулювання взаємодії між гендерними підгрупами для оптимізації соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності праці. Зокрема, для підвищення рівня групової мотивації у трудовому колективі потрібні такі заходи, як розробка програм стимулювання колективної активності та заохочення співпраці; проведення тренінгів з командоутворення та розвитку комунікативних навичок; виявлення та підтримка «ініціаторів» групової мотивації як потенційних лідерів змін; регулярний моніторинг рівня групової мотивації для оцінки ефективності заходів.

Висновки до розділу 3

Отримані результати засвідчили домінування авторитарного стилю керівництва (75%) у досліджуваному колективі за методикою В. П. Захарова та А. Л. Журавльова, що супроводжується низькою часткою демократичного (15,62%) та ліберального (9,37%) стилів. Така структура стилів управління свідчить про орієнтацію керівництва переважно на директивність і контроль, що може обмежувати розвиток ініціативності та партнерської взаємодії працівників. У контексті теми дослідження це підтверджує потребу в оптимізації управлінських підходів у напрямі більшої демократизації та залучення співробітників до спільного прийняття рішень для підвищення групової мотивації та сприятливого соціально-психологічного клімату.

За допомогою Методики визначення соціально-психологічного клімату в колективі О.С. Михалюк та А.Ю. Шалито виявлено, що переважна більшість - майже дві третини колективу (59,3%) сприймає соціально-психологічний клімат як сприятливий. Це свідчить про наявність позитивної емоційної атмосфери, високого рівня міжособистісної довіри та відносної згуртованості колективу. Така ситуація є передумовою для конструктивної взаємодії, підвищення задоволеності працею та розвитку організаційної культури.

Третина опитаних (31,2 %) відзначили клімат як лише задовільний. Ця група демонструє певну нейтральність чи амбівалентність у сприйнятті колективних стосунків. Імовірно, тут наявні приховані напруження, локальні міжособистісні конфлікти або нерівномірність у рівні підтримки та включеності працівників у спільну діяльність.

Хоча частка тих, хто оцінює клімат як незадовільний, є відносно невеликою (9,3 %), саме ці працівники можуть бути носіями потенційних конфліктів чи деструктивних тенденцій у колективі. Вони потребують особливої уваги з боку керівництва, оскільки незадоволеність соціально-психологічним середовищем часто стає фактором зниження продуктивності,

зростання плинності кадрів та зниження загальної ефективності групової діяльності.

Таким чином, соціально-психологічний клімат у досліджуваному колективі можна охарактеризувати як переважно сприятливий, з наявними зонами потенційного ризику. Основним завданням управлінської та психологічної роботи є підтримка позитивних тенденцій, а також своєчасне виявлення і корекція проблемних ділянок у міжособистісних стосунках, що дозволить підвищити згуртованість та адаптивність колективу в цілому.

Результати оцінки психологічного клімату у колективі за методикою А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Ханіна) свідчать про низький рівень соціально-психологічної атмосфери. На наш погляд, інтегральний середній профіль (29,4 бала) відображає недостатній розвиток ключових параметрів взаємодії у групі, включаючи дружелюбність, згоду, задоволеність, продуктивність, теплоту, співпрацю, взаємну підтримку, захопленість, цікавість та відчуття успішності.

З точки зору психологічної науки, низькі показники дружелюбності та згоди свідчать про наявність дистанційованих або конфліктних взаємин, що перешкоджає формуванню довірчих стосунків та ефективній комунікації. Як вважає низка дослідників, обмежена продуктивність, теплоту і співпрацю демонструють слабку орієнтацію колективу на спільні результати та недостатню взаємопідтримку. Недостатня захопленість, цікавість і низьке відчуття успішності вказують на знижену мотивацію, відсутність ініціативності та обмежене залучення працівників до колективної діяльності.

Таким чином, на підставі отриманих даних можна зробити висновок, що психологічний клімат у досліджуваному колективі потребує систематичного коригування. На наш погляд, доцільним є впровадження тренінгів з комунікації, командоутворюючих заходів, систем підтримки та заохочення співпраці, а також програм підвищення мотивації та залученості членів колективу. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню довірчих стосунків, підвищенню згуртованості та ефективності спільної діяльності, що

є критично важливим для покращення психологічного клімату та загальної результативності колективу.

Результати дослідження за методикою В. Розанової «Формування позитивної групової мотивації» показали, що більшість трудового колективу характеризується низьким рівнем групової мотивації (59,3%), помірний рівень виявлено у 31,2% учасників, а високий рівень - лише у 9,3%. Така структура свідчить про недостатню інтеграцію колективу та обмежену внутрішньогрупову залученість у спільну діяльність, що може знижувати ефективність командної роботи та формувати несприятливий психологічний клімат.

Для підвищення рівня позитивної групової мотивації доцільно застосовувати цілеспрямовані заходи з розвитку командоутворення, стимулювання спільної активності та підтримки лідерів групової мотивації.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовані теоретико-методологічні підходи свідчать, що ефективність праці визначається не лише економічними та організаційними чинниками, а й соціально-психологічним кліматом колективу. На погляд сучасних дослідників, мотиваційні теорії різних напрямів, змістові, процесуальні та теорії поля, підтверджують, що характер середовища трудової діяльності прямо впливає на поведінкові моделі, активність та результативність працівників. З точки зору управлінської практики, створення сприятливого психологічного середовища є системоутворюючим фактором, що інтегрує об'єктивні умови праці та суб'єктивне сприйняття їх учасниками колективу.

2. Аналіз ступеня розробленості проблеми показав, що соціально-психологічний клімат у колективі розглядається як інтегративна характеристика взаємин та психологічного комфорту членів групи. На наш погляд, він визначає емоційний тонус, рівень довіри, згуртованості, відкритості до інновацій та взаємної підтримки, що прямо впливає на ефективність діяльності. З точки зору сучасних підходів, клімат формується під впливом організаційних, управлінських та індивідуально-психологічних чинників, а також ціннісно-культурних традицій колективу. Він виступає стратегічним ресурсом, управління яким потребує глибокого розуміння групової динаміки та психологічних механізмів.

3. Аналіз понять «соціально-психологічний клімат» та «ефективність праці» показав, що обидва феномени є багатовимірними і взаємопов'язаними. На погляд дослідників, соціально-психологічний клімат включає стійкі взаємовідносини, емоційний настрій групи та культурні норми, що впливають на продуктивність та мотивацію. Ефективність праці, у свою чергу, інтегрує економічні, організаційні та соціально-психологічні складові, що визначають результативність колективної діяльності. З точки зору практики, підвищення

ефективності неможливе без цілеспрямованої роботи над формуванням сприятливого психологічного клімату.

4. На погляд сучасних дослідників, соціально-психологічний клімат є складним соціально-психологічним феноменом, який визначає морально-психологічний стан колективу, а також рівень його ефективності, інноваційності та стійкості до кризових впливів. Соціально-психологічний клімат формується на перетині кількох груп чинників: організаційно-управлінських, міжособистісних, особистісно-психологічних та культурно-ціннісних.

До організаційно-управлінських чинників, як зазначають Г. Захарчин, Т. Склярук, Я. Амурова, М. Момот та Л. Карамушка, належать: структура управління, чіткість розподілу ролей і обов'язків, прозорість функцій, рівень формалізації процесів, стиль керівництва та ефективність внутрішніх комунікацій. Чим зрозуміліші правила взаємодії та ефективніше організовано інформаційні потоки, тим нижчий рівень соціальної напруженості, а колектив працює більш злагоджено.

Міжособистісні фактори пов'язані з характером взаємодії між членами колективу. Високий рівень довіри, підтримки, емпатії, уміння конструктивно розв'язувати конфлікти (Н. Шетеля) створюють атмосферу психологічної безпеки. Навпаки, деструктивні установки та міжособистісні конфлікти (С. Кличковський) можуть дестабілізувати клімат, особливо в періоди змін. Дослідження Н. Беляєвої доводять важливість своєчасної профілактики конфліктів і залучення психолога.

Особистісно-психологічні чинники включають індивідуальні характеристики працівників - рівень адаптивності, емоційну стабільність, стресостійкість, толерантність та комунікативні компетенції (І. Андрєєва, О. Кравченко, А. Фурман, Н. Макарчук). Працівники з розвиненими комунікативними навичками та високою адаптивністю сприяють формуванню позитивного клімату й легше інтегруються в команду.

Культурно-ціннісні чинники охоплюють корпоративну культуру, традиції, цінності та норми поведінки, що підтримують групову ідентичність (Г. Захарчин, Т. Склярук, І. Грищенко). Важливу роль тут відіграє стиль керівництва: лідер, який демонструє підтримку, справедливість і увагу до потреб працівників, формує довіру та підвищує мотивацію (О. Череп, В. Гельман, С. Рехлицька). Підтримка відкритих комунікацій і зворотного зв'язку (А. Лизанець, О. Феєр, М. Бондарева) є критичною умовою для запобігання непорозумінням і соціальній напрузі.

Науковці (Л. Карамушка, К. Терещенко, О. Заїка, Т. Бірюкова) також наголошують на впливі соціальної напруженості, яка виникає під час організаційних змін або через суб'єктивне сприйняття працівників. Своєчасна інформаційна підтримка та психологічні інтервенції допомагають мінімізувати її негативні наслідки.

Таким чином, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є результатом комплексної взаємодії організаційних, міжособистісних, індивідуально-психологічних і культурно-ціннісних факторів. Позитивний соціально-психологічний клімат забезпечує не лише психологічний комфорт, а й підвищує мотивацію, ефективність і конкурентоспроможність організації. Для його підтримання потрібен системний підхід: чітке управління, розвиток відкритих комунікацій, формування довіри, своєчасне вирішення конфліктів та врахування психологічних потреб працівників. Важливо, що формування позитивного клімату є завданням не лише керівництва, а й кожного члена колективу, адже він відображає рівень соціальної зрілості організації та ступінь інтеграції її учасників.

5. Аналіз емоційно-психологічного стану трудового колективу засвідчує його визначальну роль у формуванні ефективності організаційної діяльності. Позитивні емоційні стани працівників підвищують мотивацію, когнітивну активність та готовність до спільної діяльності, сприяють консолідації

колективу, розвитку довіри та міжособистісної підтримки, що безпосередньо впливає на ефективність праці та інноваційність організації.

Негативні емоції, навпаки, знижують залученість, когнітивну ефективність і мотиваційний потенціал, формують конфліктність та соціальну напруженість, що веде до зниження результативності колективу. Взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом та емоційно-психологічним станом підтверджує необхідність системного впровадження методів емоційної регуляції, розвитку емоційного інтелекту та формування сприятливого психологічного середовища для забезпечення стійкого підвищення ефективності праці та розвитку організації в цілому.

6. З огляду на поставлені завдання емпіричного дослідження було застосовано низку взаємодоповнювальних психодіагностичних методик, що дозволяють охопити як об'єктивні характеристики групових процесів, так і суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці. На першому етапі використано методику визначення стилю керівництва трудовим колективом А. Л. Журавльова та В. П. Захарова, що дає змогу діагностувати домінуючий стиль управлінської взаємодії керівника з підлеглими, визначити баланс між директивними та демократичними тенденціями у керівництві. Це важливо, оскільки стиль управління є одним із ключових чинників формування соціально-психологічного клімату.

Методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О. С. Михалюк та А. Ю. Шалито дозволила оцінити загальний рівень емоційної задоволеності, довіри та згуртованості членів групи. Методика охоплює базові показники соціально-психологічних відносин у колективі й дає інтегральне уявлення про його сприятливість чи несприятливість.

Третім кроком було використано методику оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера (адаптація Ю. Л. Ханіна), яка забезпечує

додатковий зріз емоційного фону групи, акцентуючи увагу на показниках взаємної підтримки, конфліктності та загального тону спільної діяльності. Завершальним етапом стало застосування методики «Формування позитивної групової мотивації» В. Розанової, що дозволяє діагностувати рівень колективної мотивації до співпраці, міру орієнтації працівників на спільний результат та готовність підтримувати позитивні міжособистісні стосунки.

Таке послідовне й комплексне використання чотирьох взаємодоповнювальних методик забезпечує всебічне вивчення соціально-психологічного клімату колективу та виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність його функціонування. Обраний інструментарій є валідним і надійним, що дає змогу отримати репрезентативні дані для подальшого аналізу та розроблення практичних рекомендацій.

7. Комплексне дослідження соціально-психологічних характеристик трудового колективу за допомогою чотирьох валідних методик дало змогу отримати цілісну картину стану міжособистісних стосунків, управлінської динаміки та групової мотивації. Узагальнені результати свідчать про домінування авторитарного стилю керівництва (за методикою А. Л. Журавльова та В. П. Захарова), низький рівень позитивної групової мотивації (за методикою В. Розанової) та помірно-незадовільні показники соціально-психологічного клімату й емоційної атмосфери (за методиками О. С. Михалюк і А. Ю. Шалито та А. Ф. Фідлера / адаптація Ю. Ханіна). Сукупність отриманих даних відображає наявність дисгармонії у внутрішньогрупових стосунках, недостатню участь працівників у прийнятті рішень та обмежений потенціал прояву ініціативності й креативності.

Методики підтверджують узгоджену тенденцію до необхідності оптимізації управлінських стратегій, розвитку більш демократичного стилю керівництва, зміцнення горизонтальних комунікацій та підвищення рівня групової згуртованості. Це створює надійну емпіричну базу для впровадження практичних змін.

З метою покращення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі пропонуємо:

- Розробити програми розвитку демократичного стилю управління, включно з навчанням керівників навичкам партнерської взаємодії та делегування;
- Запровадити тренінги командоутворення й комунікативні тренінги для підвищення згуртованості та рівня взаємної підтримки в колективі;
- Створити системи внутрішньої мотивації (визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, можливості кар'єрного зростання), які стимулюватимуть ініціативність і креативність працівників;
- Проводити регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату та групової мотивації для оцінки ефективності впроваджених змін і своєчасної корекції управлінських стратегій.

Отже, фактор колективу виступає інтегральним показником його внутрішнього стану, що формується у процесі взаємодії та спільної діяльності членів групи. Здоровий психологічний клімат характеризується довірою, відкритістю у спілкуванні, схильністю до взаєморозуміння та доброзичливістю емоційного середовища, що сприяє ефективному вирішенню професійних завдань. Моральний вимір цього клімату зумовлений домінуванням у колективі позитивних цінностей, таких, як товарищескості, принциповості, взаємодопомоги, відповідальності, які протистоять негативним проявам, таким як користолюбство чи заздрість. Становлення працездатного та згуртованого колективу є тривалим процесом, що передбачає, по-перше, чітке усвідомлення спільних цілей, а по-друге, накопичення навіть незначних, але спільно досягнутих результатів, які зміцнюють єдність і взаємну підтримку його учасників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот, М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. № 2. С. 17-20. URL.: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>
2. Андрєєва 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*. Київ; Алчевськ, 2014. С. 25-28.
3. Андрющенко А. І., Євдокимова І. А. Соціальна напруженість на підприємствах: теоретико-методичний аспект аналізу. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. 2019. № 8. С. 45-50.
4. Антонійчук Н. В. Конфліктна поведінка особистості як результат впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. *Вісник Львівського університету. Серія: Психологічні науки*. 2019. Вип. 5. С. 3-8.
5. Аршава І.Ф. Емоційна стійкість людини та її діагностика. Дис.... д. псих. н. Спец. 19.00.02 – психофізіологія. Дніпропетровськ, 2006. 336 с.
6. Астахов Д. В. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективної професійної групової взаємодії. *Габітус*. 2021. Вип. 27. С. 161-167.
7. Ачкасова Л.М. Психологічний механізм підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 32-44.
8. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2016. Т. 21. С. 56-60.
9. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24-31.

10. Баранова В. А. Зв'язок між психологічними характеристиками педагогічних працівників та особливостями розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2016. № 2-3 (5-6). С. 7-15.

11. Баранова В. А. Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти. Дис... к. псих. н. 19.00.10 - організаційна психологія; економічна психологія. 053 - Психологія. К., 2020. 320 с.

12. Белікова Ю.В. Емоції і почуття: соціологічний аналіз. Типізація групових емоцій. *Вісник Одеського національного університету. Соціологія, політичні науки*. 2011. С. 168–173.

13. Беляєва К. Профілактика конфліктів : вплив практичного психолога на їх вирішення. *Психолог*. 2018. № 17-18. С. 38-44.

14. Беляєва Н. А. Оцінювання психологічного клімату в колі на підприємствах торгівлі та його впливу на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 144-153.

15. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ. 2016. 201 с.

16. Бикова І. М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Актуальні проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ*. 2017. т. IX, вип.10. С. 241-251.

17. 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>

18. Вежновець Т.А. Провідні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в колективі. URL.: <https://hal.science/hal-01626277v1/file/133-140.pdf>

19. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 40. С. 292-295.
20. Гарькавець С.О., Полуєктова К.О. Проблема соціальних конфліктів, психологічні наслідки та шляхи подолання. *Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім.В. Даля*. Сєверодонецьк: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2018. № 3 (47). С. 110-117.
21. Гльоза Є. В., Бужимська К. О. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф* (м. Житомир, 3-4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 346-348. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>
22. Голубєв С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24767/1/Голубєв%20згуртованість>
23. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116-119.
24. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24 (1246). С. 26-30.
25. Данилюк З. Л., Царук І. М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 152-153. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>
26. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Науковий журнал “Інтелект XXI”*. 2018. Вип. 2. С. 71-75.

27. Заїка О.В., Бірюкова Т.Ф. Соціальна напруга в трудовому колективі як чинник реорганізації підприємства. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6 (46). С. 85-94.
28. Захарчин Г. М., Склярчук Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 69-73. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/5_22_2020.pdf
29. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
30. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(2). С.108-112.
31. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. К.: Либідь, 2004. 424 с.
32. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Львів, 2011. 216 с.
33. Карамушка Л. М Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2016. Вип. 45. С. 3-11.
34. Карамушка Л.М., Терешенко К.В., Креденцер О. В., Івкін В. М., Ковальчук О. С., Лагодзінська В. І. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Київ : Логос, 2016. № 4 (7). С.14-22.
35. Кличковський С. О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства. *Український психологічний журнал*. К. Міленіум, 2018. № 3(9). С.49-60.

36. Кличковський С. О. Дослідження особливостей психологічного клімату підприємства у кризовий період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 2. Херсон: Гельветика, 2019. С.119-128.

37. Кличковський С. О. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період. Дис... канд. псих. наук. Спеціальність 19.00.05 - соціальна психологія, психологія соціальної роботи. К., 2020. 241 с.

38. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi>

39. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions», Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ. 2016. Pt. II. P. 73- 76.

40. Кравченко О.О. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.

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

42. Лецик, Д., Мороз, Л. (2021). Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Научный взгляд в будущее*. 2021. № 2 (17-02). С. 66-71.

43. Ліщинська О.А. Соціально-психологічний клімат як чинник управління організацією. Київ : Міленіум, 2010. 67 с.

44. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 23. С. 127-132.

45. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390-397. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>
46. Маланьїна Т. Психологічні особливості подолання вчителями внутрішньо-особистісних конфліктів. Автореф. дис... канд. псих. н. 19.00.07 - педагогічна та вікова психологія. К., 2011. 22 с.
47. Макарова О. П., Червоний П. Д. Основні концепції емоцій та їхня роль у соціалізації під час трудової діяльності особистості. *Габітус*. 2024. Вип. 58. С. 65-68.
48. Марков І. М, Рудик Я. О. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. URL: <https://surl.li/gctyrh>
49. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434-443.
50. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 22 с.
51. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. *Управління розвитком*. 2009. № 16. С. 86-88.
52. Назарова Г. В., Романов А. Д. Дослідження домінант соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, 2015. Вип. 14 (1) С.79-84.
53. Наконечна Н. В. Психологічні умови розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності: автореферат дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2016. 20 с.

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

55. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. 2021. С. 242-245.

56. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. К.: Академвидав, 2005. 448 с.

57. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємства: Навчальний посібник / Ю.Ф.Пачковський. К.: Каравела, 2006. 408 с.

58. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер з англ. Дзвінка Завалій. К. : Лабораторія, 2023. 232 с.

59. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61-67.

60. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2016. С. 17-21.

61. Прищак М.Д. Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин. URL:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p7.html

62. Прищак М.Д., О. Й. Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

63. Прокоп'єва П. В. Психологічні особливості стилів керівництва як фактор організаційної культури освітньої організації. *Проблеми сучасної психології* : зб. наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. Вип. 1. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2008. С. 238-249.

64. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. К.: Педагогічна думка, 2015. 288 с.

65. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18

66. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 «Психологія». 2-ге вид., перероб. і доп. / укладач О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2018. 187 с.

67. Психологія професійної діяльності та психологічна діагностика організацій : Курс лекцій. / укладач О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 116 с.

68. Юрков О.С. Психологія управління: Курс лекцій./ О.С.Юрков. Мукачево: МДУ, 2016. 186 с.

69. Романов А. Дослідження чинників впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. № 2 (46). С. 229-233.

70. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2016. 19 с.

71. Савчин С.Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. *Науковий вісник Львівського національного університету*

ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2010. № 3 (45). С. 245-251.

72. Семенова Д. Р., Крупський О. П. Вплив спеціальних умов на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. URL.: <https://fti.dp.ua/conf/2023/06027-1351/>

73. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціальнопсихологічного клімату на підприємстві. *Traektoriv Nauki – Path of Science*. 2018. Vol. 4. No. 2. P. 1024-1031. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/435/500>

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

75. 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*. 2021. № 2 (6). С. 106-120.

76. Струс Р. В., Коваль О. Г., Мишко О. В. (2018) Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 17. С. 373-377.

77. Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. *Молодь і наука*. 2017. № 2. С. 95-98

78. Фурман А.А., Макаруч Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус*. 2021. Вип. 32. С. 171-175.

79. Череп О. Гельман В., Рехлицька С. Фактори впливу на стан соціально-психологічного клімату трудового колективу на прикладі теплопостачального підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С. 317-323.

80. Шакірі М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2013. № 2 (37). С. 145-150.

81. Шахно А. Ю., Лашкун Г. А., Голобородько Б. Ю. Основні напрямки підвищення праці трудових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. Том 15. № 3. С. 237-245.

82. Шаталова Л. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-164>

83. Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 17. P. 174-181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2018_17_25

84. Шетеля Н.І. Соціально-психологічні чинники міжособистісних стосунків у педагогічному колективі коледжу культури та мистецтв: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Спец. 19.00.05. К., 2015. 21 с.

85. Шопша О.Л. Особливості психологічного клімату театрального колективу: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Спец. 19.00.05. К., 2013. 18 с.

86. Щербатюк, А. Г. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність праці колективу сучасного підприємства. *Юність науки - 2021: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. тез XI Міжнарод. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 25-26 берез. 2021 р.) : у 2-х ч. Ч. 2. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 511-513.*

87. Bourdieu P. Social Space and Symbolic Power. *Sociological Theory*. 1989. Vol. 7(1). P. 14-25.

88. Kumar M. D. R., Ivanytska, S., & Halaida, T. (2020). Особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому

КОЛЕКТИВІ. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2020. № 1(76). С. 92-98.
URL.: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1922](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1922).

89. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.

90. Mayo E. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge & Kegan Paul, 1949. 216 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.264316/page/n3>

91. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.

92. Ouchi W. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 304 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ В. ЗАХАРОВА, А. ЖУРАВЛЬОВА

Основу методики становлять 16 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва і колективу. Методика спрямована на визначення стилю керівництва трудовим колективом. Застосування методики не вимагає індивідуального тестування. Можливе використання в блоці тестів, особливо ефективно використання його разом із соціометрією в цілях оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Інструкція: «Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених буквами а, б, в. Вам слід уважно прочитати всі три твердження в складі кожної групи й вибрати одне, яке найбільшою мірою відповідає вашій думці про керівника. Відзначте обране твердження на опитувальному аркуші знаком «+» під відповідною буквою. Якщо ви оцінюєте одночасно двох або більше керівників, порівняйте їх між собою за наведеними трьома твердженнями. Виберіть по одному з тверджень, що характеризують кожного керівника (або одне твердження, що характеризує двох або більше керівників), і відзначте вашу думку про кожного на опитувальному аркуші різними знаками: «*»; «+»; «-». Ставте позначки на аркуші відповідей».

Текст опитувальника

1. а. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому.

б. Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки самі термінові й оперативні питання.

в. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.

2. а. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.

б. Наказує так, що хочеться виконати.

в. Наказувати не вміє.

3. а. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.

б. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.

в. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.

4. а. Його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей один до одного.

б. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально.

в. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити гарні відносини між людьми в колективі.

5. а. Напевно, він консервативний, тому що боїться нового.

б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.

в. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

6. а. На критику керівник звичайно не ображається, прислухається до неї.

б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це.

в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

7. а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.

б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими.

в. Керівник одноосібно приймає рішення або скасовує їх.

8. а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими

працівниками.

б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівникові.

в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

9. а. Зазвичай радиться із працівниками адміністрації, але не з підлеглими із інших ланок персоналу.

б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати.

в. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.

10. а. Завжди звертається до підлеглих чемно, доброзичливо.

б. У поводженні з підлеглими часто проявляє байдужість.

в. По відношенню до підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

11. а. У критичних ситуаціях керівник погано виконує свої обов'язки.

б. У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва.

в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

12. а. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.

б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати й звертається по допомогу до інших.

в. Він не може діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.

13. а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.

б. Він вимогливий, але водночас і справедливий.

в. Про нього можна сказати, що він буває занадто строгим і навіть прискіпливим.

14. а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.

б. Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і колективу в цілому.

в. Контролює роботу від випадку до випадку.

15. а. Керівник уміє підтримувати дисципліну і порядок.

б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.

в. Не може впливати на дисципліну.

16. а. У присутності керівника підлеглим увесь час доводиться працювати в напрузі.

б. З керівником працювати цікаво.

в. Підлеглі надані самим собі.

Ключ:

№	а	б	в
1	д	к	п
2	д	к	п
3	к	п	д
4	д	п	к
5	п	д	к
6	к	д	п
7	п	к	д
8	к	п	д
9	д	к	п
10	к	п	д
11	п	д	к
12	д	к	п
13	п	к	д
14	к	д	п
15	к	д	п
16	д	к	п

Інтерпретація:

Підраховується кількість балів по кожному з трьох компонентів.

Максимальний бал визначає стиль керівництва.

Директивний компонент - Д

Орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, більша дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

Компонент потурання - П

Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості й строгої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент - До

Вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи і свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення.

Додаток Б

МЕТОДИКА О. С. МИХАЙЛЮК ТА А. Ю. ШАЛИТО «ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ»

Інструкція: Метою дослідження є діагностика існуючого психологічного статусу у колективі. Для відповіді на запропоновані запитання необхідно:

- уважно ознайомиться з варіантами відповідей.
- вибрати один із них найбільш відповідний вашій думці.

АНКЕТА

1. Відзначте, будь ласка, з яким із приведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?

Більшість членів нашого колектив гарні ь симпатичні у , люди	
У нашому колективі є всілякі люди	
Більшість членів нашого колективу люд ь малоприємні и	

2. Чи вважаєте Ви, що було б добре, якби члени Вашого колективу жили поруч один від одного?

Ні, звичайно	
Скоріше ні, ніж так	
Не знаю, не замислювався над цим	
Так, звичайно	

3. Як Ви вважаєте чи могли б Ви дати досить повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Не знаю, не думав про це	Мабуть, ні	
Ділових якостей більшості членів колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

4. Зверніть увагу на приведену нижче шкалу. Цифра 1 характеризує колектив, що Вам дуже подобається, а цифра 9, навпаки, колектив, що Вам дуже не подобається. У яку клітинку Ви помістите Ваш колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

5. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, як би Ви до цього віднеслися?

Це мене б цілком влаштувало	
Не знаю, не замислювався над цим	
Це мене б зовсім не влаштувало	

6. Могли б Ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким Ви охоче спілкуєтеся по ділових питаннях:

Ні, не міг би	
Не можу сказати, не замислювався над цим	

Так, міг би	
-------------	--

7. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі?

На наведеній нижче шкалі цифра 1 відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги і т.п. У яку з кліток Ви б помістили свій колектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9

8. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б Ви зустрічатися з членами Вашого колективу?

Так, звичайно	
Скоріше так, ніж ні	
Важко відповісти	
Скоріше ні, ніж так	
Ні, звичайно	

Додаток В

ТЕСТ ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У КОЛЕКТИВІ А. Ф. ФІДЛЕРА (Адаптація Ю. Ханіна)

Призначення. Методика використовується з метою оцінки психологічної атмосфери у колективі. У основі лежить метод семантичного диференціала. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність, яка збільшується у поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

Інструкція. У запропонованій таблиці наведено протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашій групі. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі ви поставите знак *, тим більше виразний цей знак у Вашій групі.

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

Обробка та аналіз даних. Відповідь по кожному з 10 пунктів оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак *, тим нижче бал, тим сприятливіша психологічна атмосфера в колективі, на думку респондента. Підсумковий показник коливається від 10 (найпозитивніша оцінка) до 80 (найбільш негативна).

З індивідуальних профілів створюється середній профіль, що й характеризує психологічну атмосферу у колективі.

Інтерпретація результатів:

10-37 балів - сприятлива психологічна атмосфера

38-52 бали - суперечлива, невизначена атмосфера

53-80 балів - несприятлива психологічна атмосфера

Додаток Г

МЕТОДИКА «ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ ГРУПОВОЇ МОТИВАЦІЇ» В. РОЗАНОВОЇ

Перед вами тест, що містить 25 факторів (позитивних та негативних). Ці фактори дозволяють оцінити ступінь сформованості групової мотивації. Просимо Вас уважно оцінити ці фактори та обрати відповідний бал (обведіть гуртком відповідну вашим уявленням цифру), який характеризує стан мотивації групи, членом якої ви є.

	Переважаючі фактори	Оцінка у балах	Переважаючі фактори
1	Високий рівень згуртованості у групі	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень згуртованості у групі
2	Висока активність членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Низька активність членів групи
3	Нормальні міжособистісні стосунки у групі	7 6 5 4 3 2 1	Погані міжособистісні стосунки у групі
4	Відсутність конфліктів у групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність конфліктів у групі
5	Високий рівень групової сумісності	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень групової сумісності
6	Особистісне осмислення організаційних цілей та їх прийняття	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття працівниками організаційних цілей
7	Визнання авторитету керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не визнають авторитету керівника
8	Повага до компетентності керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не віддають належного до компетентності керівнику
9	Визнання лідерських якостей керівника	7 6 5 4 3 2 1	Члени групи не вважають свого керівника лідером
10	Наявність довірчих відносин членів групи з керівником	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність довірчих відносин членів групи з керівником
11	Участь членів групи у процесі прийняття рішень	7 6 5 4 3 2 1	Неприйняття членами групи участі у процесі обговорення та прийняття рішень
12	Є умови для вираження творчого потенціалу членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Немає умов для вираження творчого потенціалу
13	Прагнення прийняти відповідальність членами	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення прийняти відповідальність членами групи

	групи за виконувану роботу		за виконувану роботу
14	Наявність хорошого психологічного клімату у групі	7 6 5 4 3 2 1	Наявність поганого психологічного клімату у групі
15	Високий рівень контролю над діями кожного члена групи	7 6 5 4 3 2 1	Низький рівень контролю над діями кожного члена групи
16	Наявність активної життєвої позиції всередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність активної життєвої позиції всередині групи
17	Прагнення до самореалізації у членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення до самореалізації у членів групи
18	Високий рівень узгодженості дій у членів групи	7 6 5 4 3 2 1	Слабкий рівень узгодженості дій у членів групи
19	Сформованість загальногрупових цілей	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність загальногрупових цілей
20	Відсутність стресів усередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Наявність стресів усередині групи
21	Бажання працювати у групі	7 6 5 4 3 2 1	Прагнення членів групи працювати індивідуально
22	Позитивне ставлення керівника до підлеглих	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення керівника до підлеглих
23	Позитивне ставлення членів групи до свого керівника	7 6 5 4 3 2 1	Негативне ставлення членів групи до свого керівника
24	Прийняття моральних норм поведінки усередині групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність моральних норм поведінки усередині групи
25	Вміння виявляти самостійність у вирішенні поставлених завдань членами групи	7 6 5 4 3 2 1	Відсутність прагнення самостійно вирішувати поставлені завдання у членів групи