

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та національної безпеки

Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Литвинчук Альона Костянтинівна

УДК 159.923:159.94

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ПРОФЕСІЙНО-ТРУДОВІЙ
КОМАНДІ ЯК ЧИННИК ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАЦІВНИКІВ

053 «Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ А.К.Литвинчук

Керівник роботи
Герасіна Світлана Вікторівна
кандидат психологічних наук,
старший викладач

Житомир – 2025

Висновок кафедри психології _____

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри

№ _____ від « ____ » _____ 20__ року

Завідувач кафедри

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(науковий ступінь, вчене звання)

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Литвинчук Альона Костянтинівна захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище, ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Литвинчук А. К. Соціально-психологічний клімат в професійно-трудовій команді, як чинник психологічної безпеки працівників. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 053 – психологія. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню соціально-психологічного клімату у професійно-трудовій команді, як чинника забезпечення психологічної безпеки працівників. Розкрито сутність понять «соціально-психологічний клімат» та «психологічна безпека», їх взаємозв'язок і значення в контексті сучасних умов праці. Проаналізовано теоретичні підходи до вивчення соціально-психологічного клімату, його структурні компоненти та вплив на стан працівників.

У емпіричній частині роботи представлено результати дослідження рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі та його впливу на відчуття психологічної безпеки. Виявлено основні чинники, що зумовлюють позитивний чи негативний клімат у команді, визначено їх наслідки для професійної діяльності та міжособистісної взаємодії.

За результатами дослідження розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації соціально-психологічного клімату та підвищення рівня психологічної безпеки працівників у професійних колективах.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, психологічна безпека, професійно-трудова команда, міжособистісна взаємодія, професійна діяльність.

ANNOTATION

Lytvynchuk A. The socio-psychological climate in a professional work team as a factor of employees' psychological security.– Qualification work as a manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 053-Psychology.– Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the socio-psychological climate in a professional work team as a factor in ensuring employees' psychological security. The concepts of “socio-psychological climate” and “psychological security,” their interrelation, and their significance in the context of modern working conditions are revealed. Theoretical approaches to the study of socio-psychological climate, its structural components, and its influence on employees' well-being are analyzed.

The empirical part of the research presents the results of studying the level of favorability of the socio-psychological climate in a team and its impact on employees' sense of psychological security. The main factors that determine positive or negative team climate and their consequences for professional activity and interpersonal interaction are identified.

Based on the findings, practical recommendations are developed to optimize the socio-psychological climate and increase the level of psychological security of employees in professional teams.

Keywords: socio-psychological climate, psychological security, professional work team, interpersonal interaction, professional activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ...	12
1.1. Визначення соціально-психологічного клімату та його значення для командної взаємодії.....	12
1.2. Поняття психологічної безпеки працівників.....	16
1.3. Вплив соціально-психологічного клімату на рівень психологічної безпеки працівників.....	21
1.4. Чинники розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.....	23
Висновок до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	29
2.1. Організаційно-методичні підходи дослідження психологічного клімату у професійно-трудовому колективі.....	29
2.2. Методи емпіричного вивчення соціально-психологічного клімату та організація психодіагностичного етапу дослідження.....	32
Висновок до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПРОФЕСІЙНО-ТРУДОВІЙ КОМАНДІ.....	37
3.1. Інтерпретація результатів дослідження соціально-психологічного клімату у професійно-трудовій команді та рівня психологічної безпеки працівників.....	37
3.2. Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та забезпечення психологічної безпеки працівників.....	49
Висновок до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У контексті динамічних змін у суспільстві, зокрема процесів реформування місцевого самоврядування та соціальних послуг, критично важливим постає питання забезпечення ефективної взаємодії та психологічної безпеки у трудових колективах. Особливо це актуально для державних установ, що працюють із населенням у сфері надання соціальних послуг. Вони повинні створювати сприятливі умови для злагодженої й продуктивної діяльності своїх працівників. Одним із ключових чинників, який впливає на продуктивність роботи, психологічний комфорт і безпеку колективу, є соціально-психологічний клімат.

Формування стабільного соціально-психологічного клімату в колективі є важливою складовою сучасного управління. Належне його забезпечення позитивно позначається на якості соціальних послуг, формуванні організаційної культури та мотивації працівників. Сприятливе середовище у трудовому колективі безпосередньо впливає на професіоналізм і загальну ефективність роботи, стимулюючи не лише індивідуальні досягнення кожного працівника, але й колективну синергію.

Соціально-психологічний клімат у колективі є однією з ключових тем численних досліджень як українських, так і зарубіжних науковців, серед яких Л. Балабанова [2], І. Бикова [4], Г. Дворецька [11], Л. Карамушка [19-25], Т. Луцик [32], Ю. Падафет [37], А. Романов [39], М. Тахтамірова [41], А. Хмелевська [50] та інші науковці. Особливий інтерес до цієї теми пояснюється виявленням прямого зв'язку між рівнем продуктивності праці групи та специфікою її психологічного клімату.

Особлива увага до соціально-психологічного клімату стає ще вагомішою в умовах воєнного стану. У цей період підтримки потребують не лише клієнти соціальних служб, а й самі працівники. У таких обставинах важливим стає забезпечення єдності, взаєморозуміння й психологічної стабільності серед співробітників. Основними складовими соціально-психологічного клімату виступають соціальна атмосфера (яку визначають

чітко сформульовані цілі й завдання), етичні засади, що базуються на моральних принципах організації, а також неформальні взаємозв'язки між працівниками.

Військові конфлікти можуть суттєво ускладнювати процес підтримки сприятливого клімату всередині команд. Працівники державних служб часто стикаються з підвищеним рівнем стресу, до якого належать такі стани, як тривога, страх, гнів чи навіть відчуження. Все це негативно впливає на їх здатність ефективно виконувати професійні обов'язки. В умовах напруженості та емоційної нестабільності є ризик виникнення конфліктів, навіть без вагомих причин, що порушує злагоджену роботу колективів.

З огляду на зазначені виклики, необхідно розробити стратегії й практичні рекомендації, спрямовані на мінімізацію конфліктів та покращення психологічного клімату в командах. Дослідження цього аспекту стає важливим кроком на шляху до створення здорового соціально-психологічного середовища в установах соціального спрямування. Задоволення працівників умовами праці, наявність взаєморозуміння та відсутність конфліктів є невід'ємними характеристиками позитивного соціально-психологічного клімату.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні особливостей соціально-психологічного клімату в трудовому колективі як чинника психологічної безпеки працівників; розробці практичних рекомендацій щодо засобів оптимізації психологічного клімату та посилення безпечності працівників у професійній команді.

Визначена мета зумовлює виконання таких **завдань**:

1. Проаналізувати наукові підходи вивчення психологічного клімату в колективі.
2. Обґрунтувати методологічні засади теоретико-емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу.

3. Емпірично дослідити особливості психологічного клімату як чинника психологічної безпеки працівників.
4. Розробити ефективні методичні рекомендації для створення та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

Об'єкт дослідження – психологічний клімат у колективі.

Предмет дослідження – особливості соціально-психологічного клімату в колективі як чинник психологічної безпеки працівників.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є ключовим чинником психологічної безпеки працівників; сприяє підвищенню працездатності суб'єкта, ефективності роботи трудового колективу та забезпечує оптимальну задоволеність фахівцями умовами праці.

Теоретико-методологічна основа дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних психологів, які досліджували особливості соціально-психологічного клімату в колективах. У рамках дослідження застосовуються методики експрес-діагностики психологічної атмосфери та аналізу міжособистісних взаємин, що дає змогу отримати всебічну картину стану соціально-психологічного клімату в колективі.

Методи та організація дослідження. Для реалізації дослідження були використані методи теоретичного аналізу наукової літератури, синтезу, порівняння, а також емпіричні методи, зокрема опитування, спостереження, тестування та аналіз результатів психологічних тестів, зокрема: тест оцінки психологічного клімату в колективі розроблений А.Ф. Фідлером, методика оцінки соціально-психологічного клімату О.С. Михалюка та А.Ю. Шалито, методика В.П. Захарова спрямована на оцінку стилю керівництва лідера та його впливу на колектив, методика визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора, соціометрична карта розроблена Дж. Морено. Це дозволило всебічно вивчити та сформулювати обґрунтовані висновки щодо соціально-психологічного клімату у колективі. Дослідження проводилося з

26.05.2025 по 27.06.2025 року на базі практики, вибірка 35 працівників професійно-трудового колективу (державні службовці).

Наукова новизна. Комплексний підхід до покращення психологічного клімату, який об'єднує методи з психологічної, соціальної та організаційної сфер, пропонується як інноваційне рішення в управлінні колективом.

Практичне та теоретичне значення проведеного дослідження має суттєвий внесок у вирішення актуальних проблем. Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні наукових знань про соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, його ключові аспекти і вплив на результативність діяльності організації. Практична цінність дослідження виражається в розробці ефективних рекомендацій для покращення психологічного клімату в колективі. Ці рекомендації можуть бути використані керівниками установ для підвищення продуктивності роботи, зниження рівня конфліктності та створення умов для психологічної безпеки працівників.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження презентовані *на наукових заходах* різного рівня:

1. XXIX Всеукраїнська науково-практична конференція «Український соціум: соціально-гуманітарний аналіз сучасності та прогноз майбутнього», м. Харків, 30 вересня 2025 р.
2. IX Міжнародна студентська конференція «Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень», м. Рівне, 28 листопада 2025 р.
3. VI Міжнародна наукова конференція «Період трансформаційних процесів у світовій науці: задачі та виклики», м. Полтава, 28 листопада 2025 р.

Узагальнені результати дослідження опубліковані у *3-х тезах*.

1. *Литвинчук А.К.* Вплив соціально-психологічного клімату на рівень психологічної безпеки в організаціях: дослідження професійно-трудових команд. *Український соціум: соціально-гуманітарний аналіз*

сучасності та прогноз майбутнього: зб. матеріалів, Харків, 2025. С. 46-49.

2. *Литвинчук А.К.* Соціально-психологічний клімат як чинник, що забезпечує психологічну безпеку працівників у професійно-трудових колективах. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень*: зб. матеріалів, Рівне, 28 листопада 2025 р.
3. *Литвинчук А.К.* Соціально-психологічний клімат у професійно-трудовій команді як чинник психологічної безпеки працівників: емпіричне дослідження. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*: зб. матеріалів, Полтава, 28 листопада 2025 р.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 58 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 86 сторінок, основний зміст роботи викладено на 60 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Визначення соціально-психологічного клімату та його значення для командної взаємодії

Одним із ключових аспектів будь-якої діяльності є люди та формування взаємодії між ними. Колектив як локальна спільнота характеризується певними соціальними, професійними, демографічними та міжособистісними зв'язками, що формуються на основі взаємин між його членами. Гармонійність і підтримка у стосунках безпосередньо впливають на успішність спільної роботи та рівень задоволеності кожного учасника.

Психологічний клімат - це емоційна й морально-психологічна атмосфера, що пронизує стосунки в групі. Найчастіше вона асоціюється з трудовими колективами, проте така атмосфера формується також у спільнотах за інтересами, сім'ях, освітніх групах і в процесі колективної діяльності. Від характеру психологічного клімату напряду залежать як результативність спільної роботи, так і здоров'я кожного учасника. Сприятливий психологічний клімат є важливим елементом профілактичних заходів, спрямованих на зниження ризику психосоматичних захворювань, конфліктів і стресових станів [17, с.43].

Різноманітність трактувань поняття «психологічний клімат» свідчить про багатогранність і динамічність даного явища. Науковець Т. Луцик визначав соціально-психологічний клімат як відображення природи взаємовідносин між людьми в колективі й підкреслював його значення для успішної діяльності в усіх сферах суспільного життя. Він наголошував на тому, що клімат колективу являє собою стабільну духовну атмосферу, яка проявляється у взаєминах між членами групи та їх ставленні до спільної справи [32, с.52].

І.М. Чорна, Н.Ф. Гавришко виділяли три складові соціально-психологічного клімату: психологічну, соціальну та соціально-психологічну. Психологічний компонент розкривається через вольові, інтелектуальні та емоційні риси групи - наприклад, оптимізм, страх, творчий пошук або вольову розслабленість її членів. Соціальний аспект проявляється через соціальний зміст емоцій і вольових станів учасників колективу, їхні взаємодії та ролі в групі. Соціально-психологічний компонент виражає загальну атмосферу в колективі якість міжособистісних відносин: згуртованість, дружбу чи внутрішню гармонію, які або стимулюють продуктивність спільної діяльності й розвиток особистості, або гальмують ці процеси [53].

Термін «психологічний клімат» у вітчизняній психології вперше ввів М.С. Мансуров. У своїх дослідженнях, присвячених впливу особистісних факторів на продуктивність праці, він підкреслив важливість формування оптимального психологічного клімату в колективі та розглянув шляхи його впровадження на підприємствах. Аналізуючи виробничі групи, Мансуров охарактеризував психологічний клімат як стан групової психіки, що виникає під впливом специфіки життєдіяльності групи. До нього входять емоційні й інтелектуальні складники, такі як установки, міжособистісні відносини, настрої, почуття та думки учасників [1, с. 56].

Психолог Л.П. Мельник запропонував схему, що враховує основні чинники, які впливають на задоволеність працівника своєю професійною діяльністю, та відображає взаємозв'язок між різними компонентами цього процесу. Ця методика є надзвичайно корисною для керівників, оскільки вона сприяє запобіганню конфліктним ситуаціям у колективі. На думку дослідника, для досягнення згуртованості в команді управлінець має володіти низкою особистісних якостей: впевненістю, свідомістю, цілеспрямованістю, тактовністю, ефективністю, вимогливістю, критичністю та відповідальністю [34, с. 78].

Одним із перших дослідників, які заглибилися у поняття соціально-психологічного клімату, була М. Тахтамірова. Вона визначила цей термін як

емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами колективу, що формуються на основі знайомства, емпатії, особистісної відповідності, спільних інтересів і уподобань. У своїх дослідженнях Тахтамірова виокремила три «кліматичні зони»:

- *Соціальний клімат*, який залежить від усвідомлення працівниками загальних цілей та завдань підприємства, а також дотримання їхніх конституційних прав.

- *Моральний клімат*, заснований на моральних цінностях, прийнятих у колективі.

- *Психологічний клімат*, що представляє неофіційну атмосферу серед працівників, які перебувають у безпосередньому контакті одне з одним. Цей мікроклімат має більш локальний характер порівняно із моральним та соціальним кліматом [41].

А.Ю. Зудова у своїх працях трактує соціально-психологічний клімат як загальну характеристику стану малої групи, концентруючись на людських взаєминах, які в ній складаються. У своєму словнику Немов використовує термін «морально-психологічна атмосфера малої групи», яка описує соціально-психологічний стан групи, включаючи моральні норми, ставлення між її членами та їхню готовність до спільної діяльності й комунікації. Такий підхід дає змогу детальніше аналізувати динаміку взаємин у малих групах, виділяючи важливість моральних і психологічних чинників у формуванні спільного клімату [17, с. 342].

Л. М. Карамушка визначає психологічний клімат освітніх організацій як стійкий психічний стан або настрої колективу, що відображає специфіку його життєдіяльності [21, с. 50].

С.Л. Максименко розглядав соціально-психологічний клімат як властивість групи, формовану міжособистісними взаєминами, які створюють стабільні настрої та думки групи, впливаючи на її активність у досягненні цілей [33, с. 12].

Ю. Падафет акцентував увагу на емоційному настрої групи працівників як ключовому компоненті психологічного клімату і виділив чотири типи соціально-психологічного клімату:

- *Сприятливий та стійкий* - вирізняється гармонійним поєднанням ділових і емоційних відносин, активною позицією ключових працівників і відсутністю конфліктів або угруповань.

- *Сприятливий та нестійкий* - характеризується суперечностями між діловими та емоційними аспектами і різною поведінкою учасників колективу.

- *Середньо сприятливий із проблемами* - включає конфлікти в ділових і особистісних стосунках, що можуть шкодити згуртованості колективу.

- *Несприятливий* - супроводжується напруженою атмосферою, частими конфліктами і зниженням ефективності роботи групи [37, с. 61].

Доброзичливі та комфортні стосунки в колективі формуються тоді, коли його учасники ставляться один до одного із повагою та симпатією. І.М. Чорна, Н.Ф. Гавришко виділили основні фактори, що впливають на характер міжособистісних взаємин. Вони наголосили на тому, що спільні цінності, взаєморозуміння, підтримка, розвиток комунікативних навичок та високий рівень емоційного інтелекту мають фундаментальне значення для створення позитивної атмосфери всередині групи. Ці аспекти допомагають будувати міцні та продуктивні взаємостосунки, що в результаті сприятливо відображається на загальній ефективності роботи колективу [53].

Окрему увагу в соціальній психології приділено поняттю «клімат організації», або «організаційний клімат». Американські соціальні психологи, аналізуючи різноманітні визначення цього терміна, прагнуть окреслити найзагальніші та ключові характеристики. Згідно з дослідженнями Таршиса, що базуються на аналізі робіт багатьох американських авторів, психологічний клімат організації має кілька важливих аспектів:

- Його можна описати через змінні та критерії у формі цінностей, прийнятих у організації.

- Він сприймається і переживається членами організації.
- Він визначає поведінку працівників у межах організаційного середовища [8, с. 45].

Безумовно, для більш глибокого розуміння цього явища необхідно продовжувати дослідження. Адже психологічний клімат є важливою складовою робочого процесу кожної особи в межах підприємства.

1.2. Поняття психологічної безпеки працівників

Детальне вивчення поняття психологічної безпеки провів А. Маслоу, який порівняв особливості людей, що відчують безпеку, з тими, хто її втратив. Він описував це явище як почуття довіри, свободи і захищеності, що допомагають уникнути тривоги і страху, підкреслюючи необхідність задоволення потреб особистості як у теперішньому, так і в майбутньому періодах. На його думку, усвідомлення психологічної безпеки є складним та індивідуалізованим процесом, важким для простих пояснень. Маслоу вважав психологічну безпеку комплексним синдромом, у якому структурні елементи настільки взаємопов'язані, що утворюють єдність, яка формує основу думок і почуттів людини, адже кожна особа прагне відчуття захищеності [2, с. 89].

У сучасному контексті поняття психологічної безпеки дедалі частіше розглядається у корпоративному середовищі, через призму національної безпеки, а також як компонент психічних станів, особистісних характеристик та поведінкових процесів. Всі аспекти національної безпеки - воєнна, інформаційна, соціальна, політична, економічна, правова, демографічна чи медична - включають питання забезпечення психологічної безпеки особистості. Більшість науковців виокремлюють три основні рівні цього явища: високий, нестабільно граничний та низький [6, с. 48].

Аналіз терміну «психологічна безпека» у словниках англійської, української та французької мов свідчить про те, що в уявленні людей це поняття охоплює не лише відсутність загроз, але й певні стани, почуття та переживання. Англійський словник Чемберса визначає її як «стан, почуття та

комфорт від перебування в захищеному середовищі», з акцентом на відсутність тривожності та занепокоєння, упевненість і стабільність. Оксфордський словник додає до цього ще глибший вимір, визначаючи безпеку як щось більше за просто впевненість. Американський словник уточнює компонент «свободи від ризику і небезпеки», а також відсутності заклопотаності чи сумнівів. Французький словник Лярус робить акцент на «впевненості» та «відсутності тривоги», тоді як німецький зазначає безпеку як «впевненість» і «надійність», можливість «покладатися на щось» [11].

Сучасні дослідження в галузі психологічної безпеки все більше наголошують на її зв'язку з ризиком, але водночас розмежовують це явище з поняттям особистісного благополуччя. Визначення все частіше трактує безпеку як «відсутність неприйняттого ризику». Законодавство багатьох країн також підкреслює важливість забезпечення безпеки неодмінно на індивідуальному рівні та пропонує широкий спектр заходів для її гарантування.

Особистісна безпека ґрунтується на трьох ключових складниках: захищеність, середовище та людський фактор. Чинник захищеності охоплює способи, які людина застосовує для захисту від небезпечних чи стресових ситуацій. Вони можуть мати психологічну природу (механізми психозахисту) або бути фізичними. Рівень захищеності залежить від активності та конструктивності поведінки особистості. Основною умовою конструктивної стратегії є адекватна соціалізація, що передбачає задоволення потреб у соціально прийнятний спосіб [18, с. 117].

Людський фактор і середовище також відіграють вирішальну роль. Людський фактор визначається реакціями особистості на небезпеку, тоді як середовище зазвичай розподіляється на соціальні й фізичні аспекти. Соціальне середовище можна розглядати на макро- і мікрорівнях. Макросоціальний рівень включає економічні, демографічні та інші загальні впливи, а мікросередовище охоплює близьке оточення: сім'ю, професійні спільноти та референтні групи [29, с. 117].

Сприйняття особистістю небезпечних ситуацій формується у соціальному середовищі, однак кожен індивід інтерпретує їх відповідно до власного досвіду та властивостей. Важливими є як суспільні уявлення про загрозу, так і внутрішнє значення небезпеки для самої особистості.

Здатність до саморегуляції є ключовим аспектом безпеки. В.Д. Іушина виділяє чотири рівні цієї здатності. Перший – біологічні властивості, що визначають несвідомі процеси саморегуляції; другий – особливості психічних функцій та відображення; третій – здобуті знання, досвід, навички і вміння вирішувати життєві завдання; четвертий – мотиваційні аспекти, такі як інтереси, установки і спрямованість. Останні два рівні розвиваються через освіту і виховання, вдосконалюючись із життєвим та професійним досвідом [18, с. 119].

Креативність є важливим компонентом психологічної безпеки, оскільки дозволяє використовувати нові підходи до вирішення завдань у складних та непередбачуваних ситуаціях. Водночас важливо вміти справлятися з небезпекою з мінімальними витратами, що є навичкою, яка розвивається протягом життя.

Для забезпечення безпечної поведінки необхідно критичне мислення, вольовий контроль над емоціями, уважність та здатність компенсувати дезорганізаційні стани, такі як втома або поганий настрій. Дослідження показують, що нещасні випадки частіше трапляються з людьми емоційно нестабільними, імпульсивними і розсіяними [27, с. 90].

Дослідження А.Ю. Зудова, А.В. Котелевської зосереджуються на ролі психологічної безпеки в організаціях та її впливі на взаємодію і комунікацію між співробітниками. До ключових аспектів їхньої роботи належать:

- *Визначення психологічної безпеки.* Автори зазначають, що психологічна безпека являє собою стан, за якого працівники почуваються комфортно, висловлюючи свої думки, беручи участь у дискусіях і приймаючи ризики без страху перед негативними наслідками. Це сприяє

створенню середовища, де кожен може активно долучатися до роботи і відчувати свою значущість.

- *Вплив на комунікацію.* У дослідженні підкреслюється, що психологічно безпечне середовище допомагає формувати відкриту й чесну комунікацію серед співробітників. У такій атмосфері працівники менш схильні до самоцензури та впевненіше діляться ідеями, запитують і надають зворотний зв'язок. Це, у свою чергу, покращує командну співпрацю та підвищує загальну продуктивність.

- *Якість взаємодії між співробітниками.* Автори зазначають, що психологічна безпека позитивно впливає на взаємодію між членами команди. У безпечних умовах працівники стають більш відкритими до співпраці, готовими підтримувати одне одного та спільно вирішувати проблеми. Таке середовище сприяє формуванню культури команди, де взаємоповага і довіра є основними принципами.

- *Оцінка рівня психологічної безпеки.* Співавтори розробили методи визначення рівня психологічної безпеки в організації, що дає змогу керівництву оцінити ситуацію в команді та зрозуміти, які аспекти потребують вдосконалення.

- *Практичні рекомендації.* Дослідження включає рекомендації для управлінців стосовно створення і підтримання психологічної безпеки в організації. Серед них розвиток культури відкритого зворотного зв'язку, проведення регулярних тренінгів з комунікації, підтримка інклюзії та забезпечення ресурсів для професійного зростання співробітників.

- *Вплив на ефективність управління.* Психологічна безпека розглядається як ключовий фактор підвищення результативності управлінських практик. Організації з високим рівнем психологічної безпеки демонструють кращі показники продуктивності, нижчу плинність кадрів і вищу задоволеність співробітників [17, с. 344].

Психологічні особливості особистості мають значний вплив на ставлення до небезпеки та поведінку в ситуаціях ризику. Особистість

формується під впливом середовища, тому рівень захищеності чи схильність до небезпеки є не тільки вродженими властивостями, але й результатом життєвого розвитку. Це пояснює, чому недостатній розвиток особистості може проявлятися в стресових ситуаціях. Нездатність зосередити увагу, виділити пріоритетний об'єкт, емоційна неврівноваженість, неправильне сприйняття ризику та дефіцит витримки значно збільшують небезпеку для людини [26, с. 56].

Люди з високим рівнем захищеності від небезпеки часто мають особистісні якості, які позитивно відображаються на їхньому статусі в соціальному середовищі. Емоційна стабільність, хороша координація та уважність забезпечують не лише захищеність індивіда, але й сприяють ефективному вирішенню завдань в екстремальних умовах. Такі люди краще адаптуються до складних ситуацій і здатні приймати обґрунтовані ризики, коли це необхідно.

Психічний стан відіграє важливу роль у поведінці під час небезпечних ситуацій. Тривога може підвищити чутливість до ризиків, тоді як втома ослаблює здатність протистояти небезпеці. Фактори середовища також впливають на безпеку особистості. Середовище може бути фізичним або соціальним. Фізичне середовище охоплює умови життя та роботи: клімат, географічні фактори, режим праці та відпочинку. У деяких випадках психічний стан людини, як-от паніка через тісноту, може створювати небезпечні ситуації, знижуючи концентрацію уваги і посилюючи емоційну реактивність [22, с. 7].

Соціальне середовище також має велике значення в надзвичайних умовах. Воно включає як макросередовище (економічні, демографічні, релігійні, культурні та національні фактори), так і мікросередовище, що відображає ближче оточення людини. Психологічний стан великих груп людей може впливати на макросередовище, створюючи обставини для масових панічних реакцій, які виникають через тривогу і страх у натовпі.

1.3. Вплив соціально-психологічного клімату на рівень психологічної безпеки працівників

Сприятливий соціально-психологічний клімат у робочому колективі відіграє ключову роль у забезпеченні психологічного комфорту працівників. Позитивна атмосфера значно знижує рівень стресу й тривожності, сприяє формуванню почуття захищеності та підтримки, що, у свою чергу, впливає на підвищення задоволеності роботою та продуктивності. Натомість несприятливий клімат може викликати напруження, конфлікти й відчуття незахищеності, негативно позначаючись на психологічному здоров'ї працівників [21, с. 52].

Працівники, які задоволені своєю роботою, атмосферою у колективі, чіткістю та відповідністю робочих завдань, є важливим елементом для стабільності кадрового складу компанії. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити витрати, які в іншому випадку могли бути спрямовані на пошук нових кадрів, адаптацію працівників та проходження випробувального терміну.

Задоволення працею має дві основні площини. У першій випадку його відсутність може призводити до звільнень і втрати кадрів. В іншому випадку окремі працівники через об'єктивні обставини змушені залишатися на роботі навіть за умови незадоволення. Це може супроводжуватися постійним стресом і зниженням емоційного благополуччя. У разі хронічного незадоволення працею виникає ризик професійного вигорання. Ба більше, науковці пов'язують загальне невдоволення роботою з життєвою тривалістю: люди, які ненавидять свою роботу, ризикують прожити менше, ніж ті, хто частково або повністю задоволений [37, с. 60].

Сприятливий психологічний клімат на робочому місці - де є безпека та довіра - є ключовим фактором задоволеності працею. Психологічна атмосфера впливає на мислення працівників: чи налаштовує їх на позитивний лад, чи, навпаки, посилює негативні почуття. Основними компонентами цього клімату є стиль управління, комунікація, взаємовідносини в колективі та особисті очікування кожного працівника від роботи. Зокрема, відсутність

психологічної безпеки може викликати серйозні наслідки. Дослідження довели, що керівники, які недобросовісно розподіляють владу, карають за помилки або замовчують ідеї своїх підлеглих, можуть демотивувати навіть найбільш ефективних працівників і знижувати рівень довіри колективу [32, с. 49].

Варто зазначити, що сучасний психологічний клімат працівників також обтяжується додатковим стресом через військові дії. Стрес нерідко стає механізмом деструктивного впливу на професійне життя, призводячи до емоційного вигорання, невротизації та інших негативних наслідків як особистісного, так і фізичного характеру. Він може виявлятися через порушення сну, депресію або навіть серйозні захворювання. Всі ці аспекти прямо впливають на якість виконання посадових обов'язків та поведінку в колективі, що своєю чергою впливає на загальну ефективність роботи організації [39, с. 230].

Психологічний клімат як складова корпоративної культури формується завдяки взаємодії емоційних та соціальних факторів. Тут важливу роль відіграють комунікація, довіра, відкритість і стиль управління. Основна мета цього клімату полягає у створенні умов, де кожен працівник може висловлювати власну думку, отримувати підтримку й усвідомлювати значимість свого внеску в загальний успіх організації. Задоволення працею ж відображає індивідуальний рівень виконаної роботи у контексті задоволення результатами діяльності та відповідності робочих умов фактичним очікуванням [41].

Позитивний психологічний клімат може формуватися через відкриту комунікацію та взаємодію між колегами. Лідерство на основі емпатії та підтримки відіграє важливу роль у створенні сприятливої робочої атмосфери. Керівники, які з повагою ставляться до підлеглих, підтримують їхній особистий розвиток і визнають досягнення, позитивно впливають на рівень задоволеності персоналу.

Для забезпечення психологічної безпеки та створення позитивної атмосфери на робочому місці важливо приділяти належну увагу регулюванню соціально-психологічних умов. Це завдання потребує спільних зусиль керівництва й персоналу для розвитку конструктивних взаємин, прозорості комунікації та підтримки один одного в командах [4, с. 250].

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Формування клімату передбачає глибоке розуміння психології людей.

1.4. Чинники розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в команді

У сучасному суспільстві зростає увага до створення сприятливого соціально-психологічного клімату в робочих колективах. Ця тема набуває актуальності через посилення вимог щодо психологічної залученості працівників до виконання своєї роботи, а також зростаючу залежність між якістю клімату в колективі та рівнем його продуктивності. Для ефективного функціонування і розвитку підприємства важливо, щоб кожен працівник відчував себе частиною команди. Характерними рисами добре згуртованої команди є взаємопідтримка, високий рівень згуртованості, використання допомоги один одного та прагнення до високих стандартів роботи як особисто, так і спільно. Позитивний соціально-психологічний клімат визначається як один із ключових показників успішної діяльності колективу [11].

Формування такого клімату залежить від низки факторів, пов'язаних із трудовими та психологічними умовами існування особистості. Ці фактори можна класифікувати за двома основними категоріями: макросередовище та мікросередовище.

Фактори макросередовища охоплюють загальні зовнішні умови, які впливають на індивіда поза межами організації. До них належать:

- *Політична ситуація*: Нестабільність у політиці часто породжує тривогу у людей через відчуття невизначеності, страх за майбутнє та можливі ризики для особистого життя і професійної діяльності. В умовах такої нестабільності важливо забезпечити доступ до ресурсів, інформації та підтримки для зменшення рівня стресу.

- *Економічна ситуація*: Політична нестабільність майже завжди впливає на економічне становище, викликаючи у працівників невпевненість у завтрашньому дні. Це може знижувати їхню концентрацію, продуктивність і загальний рівень працездатності.

- *Рівень життя населення*: Більш високий рівень матеріального забезпечення сприяє тому, що люди можуть більше уваги приділяти роботі і досягненню професійних цілей, при цьому знижуючи побутові стреси. Це посилює зосередженість на професійному розвитку та продуктивності.

- *Соціально-психологічний настрій суспільства*: Негативний емоційний фон у суспільстві може впливати на кожну людину, породжуючи внутрішній дискомфорт, що супроводжується підвищеним рівнем тривоги, стресу і зниженням задоволеності життям [23, с. 15].

Фактори мікросередовища формуються всередині організації, і їхній вплив на працівника часто є значно сильнішим порівняно з факторами зовнішнього середовища. Вони поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні фактори охоплюють технічні, організаційні та управлінські аспекти, що впливають на клімат у команді. До них належать розмір організації та чисельність працівників, умови праці (освітлення, шум, температура) і структуру управління.

Суб'єктивні фактори включають стиль керівництва: авторитарний стиль управління може спричиняти зниження ініціативи і мотивації працівників, тоді як демократичний стиль зазвичай сприяє їхній залученості й підвищенню ефективності роботи. Задоволеність роботою також відіграє важливу роль: коли працівник задоволений умовами праці, його мотивація і продуктивність зростають. Навпаки, незадоволеність може призвести до

втрати інтересу до виконання завдань. Особисті проблеми працівників також здатні значно впливати на їхню концентрацію, знижуючи ефективність виконання обов'язків [39, с. 231].

Всі зазначені фактори відіграють істотну роль у формуванні психологічного стану працівників, їх особистої продуктивності та працездатності. Становлення позитивного соціально-економічного клімату в організації є ключовою задачею керівництва, адже це мотивує персонал досягати кращих результатів.

Ряд чинників безпосередньо впливає на формування психологічного клімату, що в свою чергу визначає ефективність і атмосферу роботи колективу.

1. Міжособистісні відносини. Дружні та підтримуючі взаємини між працівниками сприяють створенню позитивного атмосфери, знижують конфлікти і покращують співпрацю. Високий рівень довіри та взаємоповаги мотивує працівників, робить їх більш задоволеними роботою і схильними до підвищеної продуктивності. У таких умовах кожен відчуває себе цінуваним і захищеним, що забезпечує стабільність і успіх команди та організації загалом [53].

2. Лідерство. Стиль керівництва значно впливає на психологічний клімат у колективі. Трансформаційне лідерство, що включає індивідуальний підхід до кожного працівника, стимулює мотивацію, задоволення роботою та створює атмосферу підтримки, довіри і взаємоповаги. Такий стиль управління підсилює відчуття значущості кожного члена команди та сприяє успішній взаємодії.

3. Організаційна підтримка. Важливим аспектом є забезпечення ресурсів для праці, регулярний зворотний зв'язок і можливості професійного розвитку. Ця підтримка формує атмосферу довіри і згуртованості, допомагаючи колективу ефективно працювати заради спільної мети.

4. *Робоче середовище.* Фізичні умови праці також важливі: комфортне робоче місце, освітлення і загальна атмосфера зменшують рівень стресу і покращують психологічний стан працівників [56].

Позитивний психологічний клімат позитивно впливає на внутрішню мотивацію працівників, стимулюючи їхню креативність, ініціативність та залученість до виконання завдань. Такий клімат сприяє ефективній співпраці в командах, зміцнює довіру між працівниками та стимулює обмін ідеями. Це дозволяє досягати високих результатів та підвищує продуктивність роботи команди.

Натомість, негативний психологічний клімат може спричинити високу плинність кадрів, коли працівники прагнуть знайти більш комфортні умови праці в інших організаціях. Це знижує стабільність роботи колективу та його загальну ефективність. На противагу цьому, сприятливий клімат утримує талановитих співробітників, які відчують задоволення від роботи, підтримку й визнання, що стимулює їх до професійного зростання та продуктивної діяльності [4, с. 250].

Соціально-психологічний клімат також включає емоційний настрій колективу, що відображає характер міжособистісних стосунків і ставлення до спільної справи. Він залежить від кількох ключових показників:

- горизонтальні взаємини між працівниками (згуртованість колективу і взаємопідтримка);
- вертикальні взаємини (стиль управління, залученість до процесів прийняття рішень);
- ставлення до праці (мотивація і відповідальність);
- наявність комунікації та емоційної підтримки [18, с. 119].

Формування здорового психологічного клімату є критично важливим для стимулювання творчості, залучення до спільної діяльності та забезпечення продуктивної роботи команди. Систематичний підхід до оцінки та покращення цього клімату створює умови для якісного виконання завдань,

сприяючи ініціативності та активній взаємодії між працівниками, що в результаті забезпечує високу ефективність і успіх організації.

Висновок до розділу 1

Сучасний аналіз психологічної літератури свідчить, що дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є одним із перспективних напрямів у дослідженні організаційної поведінки. Здійснене теоретичне вивчення цього поняття дозволило виокремити важливі аспекти.

Соціально-психологічний клімат у трудовій спільноті виступає невидимим, але вагомим чинником, що впливає на взаємини між співробітниками та керівництвом. Його формування залежить від колективної взаємодії, міжособистісних відносин, стилю управління, особливостей комунікації, а також від рівня підтримки і взаємоповаги в колективі.

Задоволеність працею є відображенням особистих емоцій та вражень працівника в рамках його професійної діяльності. Вона визначається не лише матеріальними умовами, але й ставленням до виконуваної роботи, відповідністю завдань його очікуванням, можливостями професійного розвитку та якістю взаємодії з колективом.

Сприятливий соціально-психологічний клімат включає доброзичливість, взаємну вимогливість, які стимулюють творчу та продуктивну діяльність. Він також передбачає взаємодопомогу, відкритість у комунікації, позитивні емоції у спілкуванні, відчуття комфорту та безпеки, оптимістичний настрій, впевненість у собі та підтримку з боку колективу. Такий клімат створює умови для вільної та творчої реалізації особистого потенціалу. Крім того, сприятлива атмосфера в колективі не лише покращує взаємодію між його членами, але й сприяє зростанню продуктивності та ефективності професійної діяльності.

Втім, проблема взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та психологічною безпекою на українських підприємствах

залишається недостатньо розробленою на науковому рівні, особливо в умовах повномасштабної війни. Проведення досліджень у контексті українських державних установ може забезпечити більш глибоке розуміння особливостей психологічного клімату та факторів задоволеності працею українських державних працівників, що має важливе значення для оптимізації організаційної поведінки та підвищенню психологічної безпеки у трудовому колективі.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Організаційно-методичні підходи дослідження психологічного клімату у професійно-трудовому колективі

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі є ключовим аспектом соціальної психології, що сприяє оптимізації психологічної атмосфери, взаємовідносин і настроїв у групі людей. У рамках таких досліджень застосовують широкий спектр показників, кожен із яких може відігравати провідну роль залежно від конкретної ситуації.

Діагностика соціально-психологічного клімату розглядається як комплексна характеристика його емоційного настрою та показник рівня якості взаємодії всередині групи. У науковій літературі виокремлюють два підходи до здійснення такої діагностики:

1. Фундаментальне дослідження, яке охоплює аналіз усіх соціально-психологічних умов функціонування колективу. Сюди входять аспекти керівництва і лідерства, рівень культури спілкування тощо.

2. Оперативне обстеження, спрямоване на застосування існуючих знань і методів для вирішення конкретних практичних завдань з покращення клімату в певному колективі. Його метою є не стільки розвиток наукових уявлень про явище, скільки швидке розв'язання практичних питань [23, с. 15].

Такі підходи дозволяють всебічно оцінювати та управляти соціально-психологічним кліматом, поєднуючи глибоке розуміння процесів із практичними діями.

Здійснення вимірювання, опису чи інтерпретації стану соціально-психологічного клімату потребує уникнення поверхневих оціночних

суджень, таких як «хороший–поганий» чи «гірше–краще». Вони не можуть адекватно відобразити складність і багатогранність явища.

Науковці також звертають увагу на обмеження соціометричного методу, який демонструє лише емоційні преференції між членами колективу, без поглиблення у причини їх виникнення чи необхідність змін. Водночас значну роль у формуванні клімату відіграють організаційно-управлінські умови, економічні фактори та правові засади трудової діяльності, які впливають на особистісні якості працівників [49, с. 23].

Методики діагностики повинні враховувати можливість не лише оцінювання загального стану клімату, але й вивчення факторів його формування. Зміна цих факторів може стати ефективним інструментом управління соціально-психологічною атмосферою колективу.

Соціально-психологічний клімат колективу представляє собою сукупність характеристик внутрішнього середовища організації, що відображаються в свідомості працівників. Ці характеристики визначають взаємини між членами колективу, їхнє ставлення до керівництва і спільної діяльності, впливаючи на поведінку кожного учасника. Однією з ключових задач є розробка методик діагностики соціально-психологічного клімату, які б найкраще дозволили оцінити це соціальне явище. У процесі дослідження виділяються два основні етапи діагностики:

- визначення факторів, які формують соціально-психологічний клімат та дозволяють контролювати його стан;
- аналіз рівня сприятливості соціально-психологічного клімату з подальшим впровадженням управлінських рішень для його корекції [4, с. 251].

Методи діагностики соціально-психологічного клімату поділяються на три основні групи:

1. Прийоми і техніки, орієнтовані на збір даних про зовнішні показники соціально-психологічного клімату.

2. Прийоми і техніки, які спрямовані на визначення внутрішніх характеристик клімату.

3. Методи, що використовують кількісні (статистичні) показники для оцінки стану соціально-психологічного клімату.

Перша група зосереджується на спостереженні та експериментальних підходах:

- Спостереження використовується для аналізу особливостей міжособистісного спілкування, включно з його частотою, спрямованістю та емоційним контекстом.

- Експериментальні методи сприяють більш глибокому вивченню інтерактивних (взаємодія) і перцептивних (сприйняття) аспектів спілкування, а також специфіки спільної діяльності. Найчастіше ці методи комбінуються із спостереженням для отримання точніших даних [53].

Друга група об'єднує методи опитування, які дозволяють досліджувати суб'єктивне сприйняття працівниками умов роботи:

- Інтерв'ю дає змогу оцінити, як співробітники сприймають клімат у колективі, їхнє ставлення до взаємодії з колегами та загальної атмосфери.

- Анкетування використовується для збору даних щодо задоволеності змістом роботи, умовами праці, а також взаємин із керівництвом і колегами.

- Соціометрія оцінює характер і структуру міжособистісних взаємин у колективі, враховуючи емоційні та когнітивні аспекти взаємодії.

- Референтометрія допомагає визначити значущість певних мікрогруп, угруповань чи окремих особистостей для співробітників, а також важливість колективу в цілому для індивідів.

- Методики оцінки конфліктності спрямовані на аналіз рівня напруженості та конфліктності у групі.

- Прийоми оцінки тривожності (як ситуативної, так і особистісної) застосовуються для визначення емоційного стану працівників [11].

Третя група включає інструменти непрямого аналізу, які базуються на вивченні документів і результатів діяльності:

- Документальний аналіз дозволяє оцінювати стан соціально-психологічного клімату через такі показники, як плинність кадрів, кількість конфліктів чи дисциплінарних порушень.

- Аналіз продуктів діяльності застосовується для оцінки якості виконаної роботи, що відображає мотивацію працівників і їхнє ставлення до професійних обов'язків.

- Експертна оцінка, яку надають керівники, служить додатковим джерелом інформації про загальний стан клімату в організації [50, с.112].

2.2. Методи емпіричного вивчення соціально-психологічного клімату та організація психодіагностичного етапу дослідження

Для аналізу соціально-психологічного клімату в робочому колективі було обрано наступні методики:

1. Тест оцінки психологічного клімату в колективі, розроблений А.Ф. Фідлером.

Цей тест спрямований на вивчення соціально-психологічної атмосфери всередині робочої групи або колективу. Він дозволяє оцінити, як учасники сприймають взаємовідносини між собою, що впливає на продуктивність, мотивацію та загальне самопочуття. Основні параметри дослідження включають соціальну згуртованість, емоційний комфорт, рівень конфліктності та задоволеність [3, с. 143-144].

Методика базується на використанні семантичного диференціалу. Учасники тестування надають індивідуальні відповіді, з яких формується усереднений профіль групи, що дозволяє оцінити психологічну атмосферу в колективі. Результати тестування допомагають виявити аспекти, які потребують уваги чи покращення. Проведення тесту можливе в анонімному форматі, що сприяє підвищенню його надійності (*Додаток А*).

2. Методика оцінки соціально-психологічного клімату О.С. Михалюка та А.Ю. Шалито.

Цей інструмент розроблений для аналізу внутрішньої атмосфери в колективі та його психологічного стану. Методика дозволяє досліджувати взаємодію між членами групи, рівень комфорту, згуртованості та конфліктності. Мета - визначити чинники, що впливають на ефективність роботи колективу та емоційний стан учасників.

Опитувальник складається з тверджень, на які респонденти відповідають за шкалою від «повністю згоден» до «повністю не згоден». Питання охоплюють такі аспекти:

- Поведінкова складова оцінює бажання чи небажання працювати в колективі і спілкуватися з його членами.
- Когнітивна складова виявляє, наскільки добре учасники знають особливості своїх колег.

Цей підхід допомагає оцінити емоційний тон спілкування, мотивацію до роботи та рівень взаєморозуміння між колегами.

Переваги методики:

- Простота і зрозумілість опитувального листа значно полегшують процес відповідей.
- Комплексний підхід до аналізу дозволяє врахувати різні складові психологічного клімату (емоційна, поведінкова, когнітивна).
- Завдяки стандартизованому підходу результати є об'єктивними, легко порівнюваними та придатними для аналізу.

Методика дає змогу не лише діагностувати проблеми в колективі, але й знайти шляхи їх вирішення. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу серед працівників (*Додаток Б*) [58].

3. Методика В.П. Захарова спрямована на оцінку стилю керівництва лідера та його впливу на колектив. Вона дає можливість ідентифікувати стиль управління керівника, визначити його підходи до взаємодії з підлеглими і зрозуміти, які управлінські принципи домінують у його діяльності. Основним елементом методики є опитувальник, що містить низку тверджень, які описують різні аспекти управління і реакції керівника.

Респондент, зокрема сам керівник, оцінює, наскільки ці твердження відповідають його управлінському стилю. Результати дозволяють визначити домінуючий стиль керівництва, а також виявити його сильні та слабкі сторони. Аналіз стилю керівництва може сприяти більш ефективній взаємодії з колективом, позитивно впливаючи на продуктивність роботи і загальну психологічну атмосферу в команді (*Додаток В*) [44, с. 56-70].

4. Методика визначення індексу групової згуртованості К.Е. Сішора оцінює ступінь інтеграції групи як важливий показник її ефективності. Вона включає п'ять запитань із кількома варіантами відповідей, кожна з яких оцінюється у балах згідно із заданими критеріями. Максимальна сума балів становить 19, а мінімальна - 5. Після проходження тесту обробка даних здійснюється через розрахунок середнього значення балів для визначення рівня згуртованості групи. Для цього використовується загальна сума балів, поділена на кількість учасників дослідження. На основі спеціального ключа результат аналізу дозволяє оцінити загальний рівень згуртованості трудового колективу та зробити висновки щодо його стану і розвитку (*Додаток Г*) [35].

Соціометрична карта - це аналітичний інструмент, розроблений Дж. Морено у 1930-х роках у рамках його теорії соціометрії. Ця концепція передбачає, що зміни в суспільстві тісно пов'язані зі змінами психологічних взаємин у малих групах. Саме ці взаємини є важливою умовою соціальних трансформацій. Дослідження психологічного клімату колективу за допомогою соціометричної карти здійснюється через кілька ключових етапів:

1. Формування списку учасників опитування. Спочатку складається перелік осіб, які беруть участь у дослідженні, так званий «Лист учасників опитування». У ньому вказуються імена, прізвища, посади та приналежність до підрозділу (особливо актуально для великих організацій). Кожному учаснику присвоюється унікальний порядковий номер, який надалі використовується для обробки даних.

2. Заповнення соціометричних карток. Кожен член колективу заповнює картку, де висловлює своє ставлення до інших учасників групи. Для цього

використовуються спеціальні позначки: «+» для позитивного ставлення, «-» для негативного, та порожній простір для нейтрального ставлення. Крім того, реєструється загальна кількість виборів кожного учасника.

3. Створення групової соціометричної матриці. На основі отриманих даних складається таблична матриця із взаємовиборів між учасниками колективу. У цій таблиці фіксуються всі вибори та підраховується їхня сукупна кількість.

4. Розрахунок соціометричних показників. Після формування матриці проводиться аналіз отриманих результатів. Визначаються ключові соціометричні показники, які характеризують взаємодію в групі. Ці дані заносяться до «Зведеної таблиці соціометричних показників групи» [49, с. 23].

Соціометричний підхід дозволяє оцінити структуру взаємозв'язків у колективі, рівень згуртованості групи, наявність конфліктів чи неформальних підгруп, а також відстежити динаміку розвитку взаємин між членами групи, що впливає на психологічну безпеку працівників.

Дослідження соціально-психологічного клімату у професійно-трудовій команді, як чинника психологічної безпеки працівників проводилося з 26.05.2025 по 27.06.2025 року на базі практики, вибірка 35 працівників.

Висновок до розділу 2

Методи діагностики соціально-психологічного клімату є необхідними для визначення поточного стану атмосфери в колективі, оскільки дозволяють виявити проблеми та потенційні точки напруги. До таких методів відносяться різноманітні інструменти, зокрема анкетування, опитування та інтерв'ю з членами колективу, а також використання тестів для оцінки рівня психологічної безпеки. Ці методи дозволяють оцінити рівень довіри, взаємопідтримки, рівень стресу, а також здатність колективу справлятися з конфліктами та кризовими ситуаціями. Важливо, щоб діагностика була

комплексною та системною, аби отримані результати були коректними і корисними для подальших дій.

Використання таких методик дозволяє не тільки оцінити емоційний фон у колективі, але й виявити можливі проблеми, що можуть впливати на продуктивність і мотивацію працівників. Оцінка психологічного клімату допомагає визначити слабкі місця в організації, що потребують покращення, а також виявити напрямки для розвитку культури підтримки та взаєморозуміння серед працівників.

Метою цього дослідження є аналіз психологічного клімату трудового колективу з акцентом на вивчення факторів, які впливають на формування психологічної безпеки.

У ході дослідження застосовувалися різні методики, зокрема: методика А.Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації», індекс згуртованості колективу (К.Е. Сішора), визначення стилю управління організацією за В.П. Захаровим, Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (О.С. Михайлюк, Л.Ю. Шалито), а також методика «Соціометрична карта».

РОЗДІЛ 3.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ПРОФЕСІЙНО-ТРУДОВІЙ КОМАНДІ

3.1. Інтерпретація результатів дослідження соціально-психологічного клімату у професійно-трудоу команді та рівня психологічної безпеки працівників

Аналіз соціально-психологічного клімату колективу проводився на прикладі професійно-трудоу колективу. Основна мета дослідження соціально-психологічного клімату полягала у визначенні ключових чинників, які впливають на формування психологічної атмосфери в колективі установи. Загальна кількість учасників дослідження становила 35 осіб. У таблиці 3.1 представлено детальну характеристику вибірки.

Таблиця 3.1.

Загальна характеристика вибірки дослідження

Стать	Вік			Освіта	
	20-35	36-50	51-75	Вища	Середня
чоловіки	8	11	5	8	16
жінки	1	7	3	9	2

Дані, отримані в ході емпіричного дослідження із застосуванням методики А.Ф. Фідлера «Діагностика психологічної атмосфери в організації», представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка психологічного клімату (А.Ф. Фідлера)

Доброзичливий		Нейтральний		Недоброзичливий	
к-сть	%	к-сть	%	к-сть	%
9	26	16	46	10	28

Результати свідчать, що лише 26% респондентів оцінюють психологічний клімат у колективі як дійсно доброзичливий, 46% розглядають його як нейтральний, а 28% характеризують атмосферу як недоброзичливу. Ці дані вказують на наявність дестабілізуючих факторів, які впливають на ефективність групової роботи.

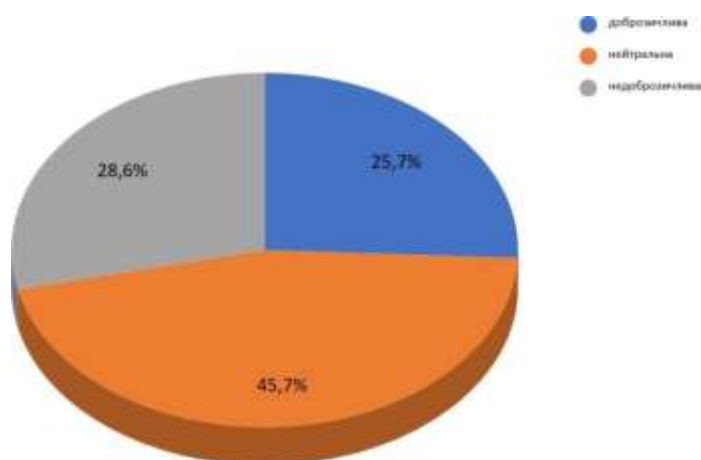
28% опитаних повідомили про відчуття недоброзичливості в колективі, що свідчить про слабкий інтерес до співробітників, байдужість до виконуваної роботи чи взаємин загалом. З-поміж негативних проявів можна відзначити періодичну зневагу, неуважність або презирство. Така ситуація може бути наслідком внутрішніх конфліктів, неефективного керівництва або стресового робочого середовища. Достатньо висока частка негативу створює загрози для загальної продуктивності та підвищує ризики кадрової плинності.

46% респондентів обрали нейтральний статус щодо атмосфери в колективі. Це говорить про те, що хоча негативних проявів немає, група функціонує без ентузіазму чи активної залученості. Нейтральна позиція може свідчити про присутність дестабілізуючих факторів та брак мотивації, що з часом здатні знизити командну ефективність.

26% опитаних позитивно оцінюють атмосферу в колективі та почуваються комфортно. Проте цей показник є доволі низьким для формування гармонійного робочого середовища. Це може сигналізувати про проблеми у взаємній комунікації або недоліки в організаційній культурі.

Графічне представлення результатів дослідження психологічного клімату у відсотках наведено на рисунку 3.1.

Рис.3.1.Діаграма«Результати оцінки психологічного клімату в колективі»



За результатами опитування сформовано узагальнений профіль, представлений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Середній профіль за тестом А.Ф. Фідлера

	середнє значення	
доброзичливість	4,1	ворожість
згода	4,6	незгода
задоволеність	4,2	незадоволеність
захопленість	5,1	байдужість
продуктивність	4,1	непродуктивність
теплота	4,2	холодність
співпраця	3,7	відсутність співпраці
взаємна підтримка	4,4	взаємні докори
цікавість	4,5	нудьга
успішність	4,8	неуспіх

Результати оцінки психологічної атмосфери в колективі за методикою А. Ф. Фідлера свідчать, що загальні показники перебувають на середньому рівні. Виявлено нейтральний баланс між позитивними та негативними

якостями працівників, без яскраво виражених тенденцій. Більшість співробітників взаємодіє без конфліктів, хоча спостерігається певна напруженість, яка перешкоджає створенню більш гармонійного клімату в колективі.

Показник задоволеності складає 4,2 і перевищує середній рівень, що є позитивним сигналом, хоча організація має простір для покращення - підвищення мотивації та зменшення впливу стресових факторів. Найвищим показником є захопленість (5,1), що свідчить про максимальну залученість працівників у виконання завдань. Однак продуктивність праці (4,1) та рівень взаємної підтримки (4,4) залишаються на відносно низькому рівні, а недостатня ефективність роботи в команді (3,7) може свідчити про слабку комунікацію або надмірне акцентування на індивідуальності.

Загалом колектив демонструє дієздатність у досягненні поставлених цілей та вирішенні задач, що є ознакою якісної організаційної структури та достатнього рівня професійності працівників. Однак більшість співробітників залишаються нейтральними щодо загального робочого клімату. Ймовірно, вони не стикаються з суттєвими конфліктами чи стресом, що могло б негативно впливати на їхню роботу. Водночас відсутність яскраво позитивних факторів не стимулює високий рівень ентузіазму та задоволеності. Такий нейтральний клімат може бути стабільним і комфортним для певного числа працівників, але не надихати інших на активний розвиток та досягнення.

За результатами опитування за методикою «Визначення індексу групової згуртованості Сішора» більшість працівників (91,4% опитаних) демонструють середній або вище середнього рівень згуртованості, що підтверджує певний потенціал для розвитку командної роботи, результати представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Показники групової згуртованості
за методикою «Визначення індексу групової згуртованості Сішора»**

Показники за шкалою	К-ть респондентів	%
Високий	3	8,6
Вище середнього	17	48,5
Середній	12	34,3
Нижче середнього	3	8,6
Низький	0	0

Лише троє працівників колективу (8,6%) вважають рівень згуртованості високим. Такий низький показник свідчить про труднощі в досягненні глибокої емоційної та професійної єдності серед співробітників. Варто зазначити, що ті, хто оцінює згуртованість на високому рівні, працюють на підприємстві понад 20 років і складають «ядро колективу». Найбільше представництво має група респондентів, яка складається з 17 осіб (48,5%) та оцінює згуртованість вище за середній рівень. Це є позитивним сигналом, що вказує на достатньо стабільний клімат із чималим рівнем взаємодії та співпраці. Ще 12 осіб (34,3%) характеризують згуртованість як середній рівень, що свідчить про відсутність яскраво виражених конфліктів, але також про недостатній рівень командної взаємодії. Лише 3 учасники (8,6%) назвали згуртованість нижчою за середній рівень, що говорить про те, що проблеми у взаємодії та співпраці є рідкісним явищем і не мають значного впливу на колектив загалом.

Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в робочому колективі, розроблена О. С. Михайлюк та Л. Ю. Шалито, дає змогу регулярно здійснювати моніторинг стану психологічної атмосфери в команді. Її застосування дозволяє оцінити ефективність заходів, спрямованих на покращення клімату, а також їхній вплив на колектив, визначити ступінь

адаптації нових співробітників, їхнє ставлення до роботи, причини кадрової плинності, рівень управлінської діяльності та якість виконання роботи.

Інтерпретація результатів за цією методикою проводиться шляхом обчислення середніх значень (за середньою арифметичною) у трьох ключових компонентах: емоційний, когнітивний і поведінковий. Отримані дані класифікуються за інтервалами. Отримані дані класифікуються за інтервалами, де значення від -1 до -0,33 є негативними; від -0,33 до +0,33 – суперечливими чи невизначеними; від +0,33 до +1 – позитивними.

Емоційний компонент визначає почуття та емоції учасників групи у процесі взаємодії. Він охоплює аспекти вираженості та задоволеності роботою, комфортність перебування в колективі та рівень довіри серед співробітників. За даними дослідження, його середнє значення становить +0,17.

Когнітивний компонент зосереджується на тому, як учасники групи сприймають навколишнє середовище й оцінюють інших членів колективу. Його елементи включають розуміння цілей та завдань групи, усвідомлення кожним своєї ролі й оцінку загальної діяльності команди. Для цього компоненту середній показник становить +0,2.

Поведінковий компонент акцентує увагу на моделі поведінки учасників робочого колективу, їхньому ставленні до колег і способах взаємодії. Сюди входять активність у співпраці й підтримці, а також рівень конфліктності в команді. Середнє значення цього компонента – +0,31.

Загальна оцінка психологічного клімату базується на аналізі всіх трьох компонентів. Їхнє поєднання дає змогу виявити, як члени групи сприймають одне одного й робоче середовище, як співпрацюють і як це впливає на загальну продуктивність колективу.

У результаті дослідження емоційний і когнітивний компоненти характеризуються низькими показниками, що вказує на негативну сторону клімату. Учасники команди не завжди контролюють свої емоції та мають труднощі з розумінням почуттів інших людей. Спілкування обмежується

переважно діловими питаннями, а позаробоча взаємодія мінімальна. До того ж відсутнє активне прагнення до освоєння нових методів для покращення ефективності виробництва.

Середнє значення за всіма компонентами становить +0,23, що визначає соціально-психологічний клімат як суперечливий та невизначений.

Таблиця 3.5.

Рівень розвитку психологічного клімату колективу

Рівень ПК	Кількість осіб	У%
незадовільний	1	3%
задовільний	22	63%
сприятливий	12	34%
	35	100

За сприятливих умов психологічного клімату у групі проблеми у взаємовідносинах між її членами зазвичай мають незначний характер. Водночас часом виникають певні труднощі, серед яких:

- невирішені конфлікти - навіть якщо вони здаються неактуальними, їхня відсутність розв'язання може негативно вплинути на взаємодію між учасниками. Проте такі ситуації часто вирішуються шляхом компромісу та діалогу;
- недостатній рівень взаємодії - за умови низької комунікації або порушення правил співпраці можуть виникати непорозуміння, що ускладнюють досягнення спільних цілей;
- знижена мотивація - нестача стимулів чи нечіткість формулювання цілей можуть негативно відбиватися на продуктивності та загальній гармонії у групі;
- недостатня увага до ідей - ігнорування певних питань чи пропозицій здатне провокувати конфлікти або спричиняти нерозуміння між учасниками;
- соціальна ізоляція окремих працівників - така ситуація може значно ускладнити інтеграцію й ефективну взаємодію в колективі.

Для аналізу особливостей стилю взаємодії керівництва в управлінні організацією було використано методику В. П. Захарова. В результаті проведеного опитування вдалося виокремити ключові аспекти цієї взаємодії результати представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Стиль керівництва

Автократичний стиль		Демократичний стиль		Інноваційний стиль	
кількість	відсоток	кількість	відсоток	кількість	відсоток
15	42,9	17	48,6	3	8,5

За результатами опитування можна побачити, як думки працівників щодо стилю управління поділилися. Частина співробітників вважає, що керівник установи обирає автократичний стиль керівництва, приймаючи рішення самостійно та наполегливо відстоюючи свою точку зору. Він ретельно аналізує ідеї колег, але далеко не завжди до них прислухається. Нововведення сприймаються ним із певною обережністю та скептицизмом. Основний принцип його роботи полягає в тому, що критика одного працівника стимулює активність інших.

Інша частина колективу характеризує стиль керівника як демократичний, зорієнтований на колегіальне прийняття рішень, врахування думок і побажань підлеглих. Цей підхід передбачає передачу частини повноважень співробітникам, готовність до компромісів та уникання критики. Керівник надає перевагу взаємодії з висококваліфікованими професіоналами і звертається за допомогою лише до таких працівників у разі виникнення проблем.

Лише 8,5% опитаних відзначили у керівника відмінні організаторські здібності. На їхню думку, він оперативно приймає важливі рішення, активно цікавиться новими ідеями та впроваджує їх у роботу підприємства. У разі труднощів керівник не вагається звертатися за порадою до колег і підтримує

раціональні пропозиції. Його основні сильні сторони - вимогливість, об'єктивність і здатність конструктивно критикувати без шкоди для самооцінки співробітників.

Здійснений аналіз показує, що стиль управління в установі можна охарактеризувати як авторитарно-демократичний. Головними недоліками такого підходу є недостатній рівень зворотного зв'язку з персоналом та переважна орієнтація на авторитарні методи керування, що може негативно вплинути на ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Узагальнюючи отримані результати оцінки, можна дійти висновку, що стиль управління керівника можна охарактеризувати як авторитарно-демократичний. Аналіз цього стилю виявляє певні недоліки, зокрема слабкий зворотний зв'язок із персоналом та переважання авторитарних форм керівництва, що є малоефективним в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Такий розподіл акцентів у стилі управління вказує на потребу у більш активному впровадженні демократичного підходу, а також у застосуванні інноваційних методів у щоденній роботі. Досягнення балансу між авторитарністю та демократичністю сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню мотивації співробітників.

Було проведено соціометричне дослідження, в якому взяли участь десять співробітників, залучених до організації робочого процесу. Ці фахівці забезпечують правильну постановку завдань. Ефективність їхньої роботи залежить від рівня злагодженості дій, компетентності та здатності правильно розставляти пріоритети. Від якісної співпраці цих працівників значною мірою залежатиме взаємодія з рештою колективу. Водночас їхній психологічний стан безпосередньо впливає на продуктивність роботи всієї команди.

Адміністрація повинна функціонувати як єдиний механізм. У цьому аспекті не варто покладатися лише на керівника; важливо спільно докладати зусиль для досягнення синергетичного ефекту. Використовуючи метод кількісної оцінки, були розраховані показники соціально-психологічного

клімату колективу, зокрема соціометричний статус кожного працівника, рівень емоційної експансивності та індекс обсягу взаємодій. Результати обчислень варіюються в діапазоні від 0 до 1,0; більш високі числові значення свідчать про кращий рівень соціально-психологічного клімату. Для створення соціометричних матриць і розрахунку індексів використовувалися можливості програмного забезпечення SociometryPro.

Дослідження охоплювало набір питань, поділених на три тематичні блоки (додаток II).

Перший блок був спрямований на аналіз взаємин і довіри в колективі. Основні запитання:

- З ким із колег ви хотіли б працювати над важливим проектом?
- До кого ви звернулися б за порадою в складній ситуації?
- Кого з колег ви вважаєте надійним і готовим допомогти у будь-який момент?
- З ким вам комфортно спілкуватися під час перерв або поза робочим часом?
- До кого ви звернулися б за підтримкою в конфліктній ситуації?

Зібрані дані було оформлено у соціометричну матрицю (додаток Д), а також розраховані соціометричні індекси таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

Зведені соціометричні показники блоку питань взаємин і довіри

індекс	провідний спеціаліст	провідний спеціаліст	працівник	працівник	головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	працівник
соціометричний	0,24	0,06	0,05	0,12	0,25	0,22	0,06	0,10	0,01	0,05
+	0,27	0,08	0,08	0,12	0,26	0,26	0,10	0,10	0,03	0,06
-	0,03	0,02	0,03	0	0,01	0,03	0,03	0	0,02	0,01

емоційної експансивно сті	0,12	0,19	0,13	0,08	0,05	0,25	0,06	0,10	0,07	0,09
+	0,16	0,21	0,15	0,08	0,09	0,27	0,10	0,12	0,11	0,09
-	0,03	0,01	0,01	0	0,02	0,02	0,03	0,01	0,04	0
обсягу взаємодії	0,28	0,08	0,08	0,12	0,25	0,27	0,10	0,10	0,03	0,06

Значення соціометричних індексів у досліджуваній групі демонструють відносно низький рівень інтеграції, емоційного впливу та обсягу взаємодії серед працівників, зокрема:

- Соціометричний індекс (0,120) вказує на недостатній рівень позитивної взаємодії у колективі. Це свідчить про обмежену кількість позитивних виборів і низьку загальну згуртованість команди.

- Індекс емоційної експансивності (0,122) свідчить про слабкий емоційний вплив членів колективу один на одного. Це може бути ознакою недостатньої емоційної підтримки та браку емпатії між учасниками.

- Індекс обсягу взаємодій (0,146) показує рідкісність контактів і спілкування між членами команди. Це може бути пов'язано з ізоляцією, поганою комунікацією чи обмеженістю можливостей для спільної діяльності.

Блок 2. Питання щодо лідерства та авторитету:

1. Якого з колег ви вважаєте неформальним лідером у колективі?
2. Кого з працівників ви рекомендуєте для участі у прийнятті важливих рішень?
3. Хто, на вашу думку, здатен ухвалювати справедливі рішення у конфліктних ситуаціях?

Зібрані дані були систематизовані у соціометричну матрицю (Додаток Е), а необхідні індекси розраховані таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

Зведені соціометричні показники щодо лідерства та авторитету

індекс	провідний спеціаліст	провідний спеціаліст	працівник	працівник	головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	працівник
соціометричний	0,32	0,06	-	0,03	0,55	0,51	0,03	-	-	-
+	0,32	0,06	-	0,03	0,55	0,51	0,03	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
емоційної експансивності	0,18	0,25	0,21	0,15	0,06	0,14	0,18	0,02	0,10	0,10
+	0,18	0,25	0,21	0,15	0,06	0,14	0,18	0,02	0,10	0,10
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
обсягу взаємодії	0,32	0,06	-	0,03	0,55	0,51	0,03	-	-	-

Аналіз даних демонструє, що головний спеціаліст і керівник мають високі показники за усіма критеріями, що свідчить про їхній авторитет та здатність до лідерства у колективі. Вони активно співпрацюють із колегами, зарекомендували себе надійними партнерами і здійснюють значний емоційний вплив на групу. Провідні спеціалісти також показують високі результати, підкреслюючи їхню важливу роль у робочих процесах. Однак інші члени команди демонструють низькі значення за більшістю критеріїв, що вказує на слабку інтеграцію до групи. Основними причинами цього можуть бути недостатня взаємодія та низький рівень довіри між учасниками

колективу.

Блок 3. Питання про співпрацю та ефективність роботи

Які ваші колеги створюють найбільше психологічне напруження під час ділового спілкування? З ким у вас найчастіше виникають труднощі у комунікації?

У (додатку Ж) наведена зведена соціометрична матриця відповідно до зазначених питань щодо співпраці та ефективності. Соціометричні індекси представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Зведені соціометричні показники щодо співпраці та ефективності

індекс	провідний спеціаліст	провідний спеціаліст	працівник	працівник	головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	працівник
соціометричний	-0,17	0	0	0	-0,17	-0,44	-0,17	-0,06	-0,11	0
+										
-	-0,17	0	0	0	-0,17	-0,44	-0,17	-0,06	-0,11	0
емоційної експансивності	-0,17	-0,22	-0,06	-0,17	-0,06	-0,06	0	-0,11	-0,17	-0,11
+										
-	-0,17	-0,22	-0,06	-0,17	-0,06	-0,06	0	-0,11	-0,17	-0,11
обсягу взаємодії	-0,17	0	0	0	-0,17	-0,44	-0,17	-0,06	-0,11	0

Дослідження показали, що адміністрація має вкрай низький рівень

загальної інтеграції, що підкреслює нагальну потребу в суттєвих покращеннях взаємодії та комунікації (середній соціометричний індекс становить 0,012). Недостатня емоційна експансивність учасників, відображена в індексі 0,112, свідчить про низький рівень емоційної підтримки серед колективу. Це може негативно впливати на формування довіри та згуртованості між колегами. Крім того, низький показник активної взаємодії вказує на наявність ізоляції або слабку комунікацію всередині команди, що може послаблювати ефективність робочого процесу та знижувати загальну задоволеність роботою.

3.2. Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та забезпечення психологічної безпеки працівників

Україна, ратифікувавши низку конвенцій МОП щодо безпеки й охорони здоров'я на робочих місцях, а також узявши на себе зобов'язання гармонізувати національні стандарти із нормами ЄС у рамках Угоди про асоціацію, активно працює над створенням безпечних та комфортних умов праці. Ментальне здоров'я працівників є важливою складовою системи безпеки на робочому місці, адже його підтримка не лише сприяє добробуту персоналу, а й забезпечує стабільність бізнесу. Турбота про психологічний стан співробітників допомагає підвищити їхню продуктивність і ефективність, а також позитивно впливає на розвиток підприємства і його конкурентоспроможність [57].

Для підприємств критично важливо створювати та постійно підтримувати психологічно комфортне робоче середовище. За даними ВООЗ, щорічні світові економічні втрати через тривогу чи депресію, що знижують продуктивність праці, становлять близько 1 трильйона доларів. Водночас кожен долар, вкладений у покращення ментального здоров'я працівників, може принести від 3 до 5 доларів прибутку завдяки зростанню ефективності [36].

Психологічні проблеми впливають не лише на окремих співробітників, але й на колектив та бізнес загалом. Вони можуть призводити до втрат робочого часу через абсентеїзм (відсутність на роботі) чи презентизм (зниження продуктивності під час роботи), підвищувати ризик нещасних випадків і породжувати конфлікти у команді. Формування здорового психологічного клімату є важливим чинником, який допомагає скоротити економічні втрати та підвищити загальну ефективність роботи [28, с. 12].

Психологічно здорове робоче середовище сприяє не лише високій продуктивності, а й всебічному розвитку співробітників, підтримуючи їхній психічний і фізичний добробут. Для цього необхідно впроваджувати програми навчання навичкам управління стресом та психологічного відновлення, які формують відчуття підтримки та допомагають працівникам краще справлятися з професійними викликами.

Ключові аспекти психосоціальної підтримки на робочому місці включають:

- впровадження політики «відкритих дверей», яка забезпечує конфіденційність, дозволяючи співробітникам обговорювати свої проблеми без страху осуду;
- підтримку позитивного соціального зв'язку між керівником і колективом, що сприяє зниженню стресу та покращенню загального здоров'я;
- прояв емпатії до працівників, яка підсилює їхню індивідуальну та командну стійкість;
- заохочення відкритості та підтримку ініціатив, що забезпечує психологічно безпечну атмосферу та підвищує ефективність команди [38].

Головна мета таких програм - створення безпечного робочого середовища, яке заохочує добробут співробітників, виключає стигму і дискримінацію та ставить пріоритет на комфорт і підтримку персоналу.

Дослідження показують, що рівень психологічного зв'язку між членами колективу й керівництвом часто залишається недостатнім, тому

керівнику необхідно активно сприяти налагодженню взаємної комунікації. Для цього слід:

- підтримувати позитивні соціальні зв'язки з колективом, що сприяє покращенню здоров'я, швидшому одужанню, зниженню ризику депресії та навіть зменшенню ймовірності передчасної смерті;
- демонструвати емпатію, сприяючи формуванню як індивідуальної, так і командної стійкості;
- бути готовим надати підтримку співробітникам, які її потребують;
- заохочувати відкритість як ключовий елемент формування психологічної безпеки, що веде до підвищення як індивідуальної, так і командної продуктивності [56].

Працівники, які отримують піклування з боку керівництва, стають більш лояльними, співпрацюючими та продуктивними. Основні цілі програм психосоціальної підтримки полягають у зміцненні позицій роботодавців, які орієнтовані на добробут працівників, а також у створенні психологічно безпечного середовища, де принципи конфіденційності, відсутності стигми і дискримінації мають першочергове значення.

Психологічно безпечне середовище сприяє відкритій комунікації та розвитку колективу. Для його забезпечення важливо:

- запроваджувати прозорість і довіру - гарантувати відкриту комунікацію без страху осуду та ретельно опрацьовувати всі пропозиції і скарги;
- забезпечувати конфіденційність - дотримуватися анонімності при обговоренні складних питань та захищати особисту інформацію співробітників;
- організовувати навчання і розвиток - проводити тренінги з антидискримінації, етики та комунікації;
- забезпечувати підтримку і ресурси - надавати доступ до психологічної допомоги та ресурсів для співробітників за участю професійних консультантів;

- регулярно збирати зворотний зв'язок від працівників та використовувати ці дані для вдосконалення робочих процесів [47].

Керівники повинні слугувати прикладом поведінки, яка сприяє психологічній безпеці у колективі. Важливо також навчати персонал розпізнавати ознаки психологічних проблем для профілактики серйозних наслідків. Такий підхід допомагає створити здоровий психологічний клімат у команді.

Існує низка ефективних програм для поліпшення взаємодії між керівником і колективом:

1. Комунікативні тренінги, спрямовані на розвиток навичок спілкування, активного слухання та вирішення конфліктів.

2. Тренінги з розвитку лідерських навичок для керівників - мотивація, підтримка команди тощо.

3. Майстер-класи та семінари: Формат заходів, де керівники та працівники команди мають можливість ділитися знаннями, обмінюватися ідеями та отримувати нові навички одне від одного.

4. Робочі групи та сеанси мозкового штурму: Спільні активності, спрямовані на зміцнення довіри і покращення співпраці серед учасників колективу.

5. Корпоративні програми меритократії: Ініціативи, які допомагають створювати справедливе і прозоре робоче середовище, де кожен член команди відчуває свою значущість і цінність [42].

Для оптимізації соціально-психологічного клімату в організації керівнику було запропоновано провести мозковий штурм за японською технікою (*додаток II*), що сприятиме активізації комунікацій між членами адміністративного апарату та налагодженню ефективної взаємодії в малих групах.

Сучасний ринок пропонує значну кількість психокорекційних програм, орієнтованих на покращення морально-психологічного клімату у робочому середовищі. Ці програми можуть застосовуватися повністю або у вигляді

окремих елементів. Враховуючи багатофакторність впливу на соціально-психологічний клімат, важливо визначити ключові напрямки його оптимізації через перевірені методики, управлінські підходи та психологічні інструменти [57].

До найважливіших заходів з покращення психологічної атмосфери в організації належать такі практики:

1. Формування відкритої комунікації. Постійний зворотний зв'язок між керівництвом і співробітниками знижує рівень напруженості та сприяє створенню атмосфери взаєморозуміння. Відкритість до ідей і пропозицій робить працівників більш впевненими у своїй ролі в колективі.

2. Проведення спільних заходів. Організація корпоративів, тренінгів або воркшопів сприяє глибшому знайомству членів команди, зміцнює довіру та згуртованість колективу.

3. Впровадження системи мотивації. Використання справедливих систем винагороди, як матеріальних (бонуси) так і нематеріальних (визнання досягнень), посилює задоволеність роботою.

4. Індивідуальна робота з працівниками. Аналіз потреб та емоційного стану кожного співробітника дозволяє мінімізувати конфлікти та підвищувати ефективність роботи.

5. Створення комфортного робочого середовища. Офіс повинен бути організований таким чином, щоб стимулювати продуктивність та комфорт працівників (зони відпочинку, доступ до необхідних ресурсів).

6. Розвиток лідерських навичок у керівників. Лідери повинні ефективно вирішувати конфлікти, проявляти емпатію та служити позитивним прикладом для співробітників [24, с. 90].

Запропоновані заходи здатні значно покращити соціально-психологічний клімат колективу, сприяючи гармонізації робочого середовища та зростанню ефективності організаційної діяльності. Особливу увагу слід звернути на розробку програм, які допомагають розпізнавати ознаки психологічних проблем та підтримувати колег у кризових ситуаціях.

Зокрема, в рамках ініціативи «З турботою про кожного» психологами Державної служби України з питань праці спільно з Міжнародною організацією праці були створені рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на роботі (*додаток К*). Окрім того, для зняття стресу та тривожності пропонуються спеціальні ігри й вправи (*додаток Л*). Велике значення має навчання працівників навичкам надання першої психологічної допомоги (ППД), що сьогодні є особливо актуальним [58, с.179].

Запровадження цих навичок через тренінги з профілактики професійного вигорання та використання психологічних ігор дозволяє сприяти згуртованості колективу і водночас підвищувати професійну продуктивність.

Для зміцнення згуртованості колективу можна використовувати перевірені методи, які довели свою ефективність:

1. Корпоративні свята. Організація таких заходів допомагає покращити дружні стосунки між працівниками, проте за умови неправильного підходу може призвести до виникнення напруження. Щоб уникнути такого ризику, важливо, щоб ініціатива проведення свята надходила від самих співробітників. Вони можуть самостійно брати участь у плануванні й підготовці події, що сприятиме активному залученню кожного та покращуватиме загальну атмосферу в команді [54].

2. Командні спортивні тренінги. Ці заходи не лише позитивно впливають на фізичну форму працівників, але й допомагають розвивати навички командної роботи, сприяють взаємній довірі та допомозі.

3. Спільна діяльність у робочий час. Навчальні тренінги та командні завдання в межах робочого процесу дозволяють не тільки підвищувати фахову компетентність, а й об'єднувати колектив. Новим працівникам такі заходи допомагають швидше адаптуватися, виявити свої сильні сторони, познайомитися з колегами та інтегруватися в робоче середовище. Для досвідчених працівників і керівників це можливість оцінити потенціал

новачків і пришвидшити їхнє введення в робочі процеси, скорочуючи час звикання порівняно зі стандартним підходом [28, с. 17].

4. Формування корпоративних традицій. Розвиток спільних традицій сприяє створенню атмосфери стабільності та комфорту в команді. Це можуть бути регулярні ранкові зустрічі за кавою або короткі неформальні наради для обговорення поточних питань. Такі традиції формують відчуття єдності та належності до команди.

5. Оптимізація робочих просторів. Створення відкритих офісних зон (open space) полегшує комунікацію всередині колективу, усуваючи фізичні бар'єри між співробітниками та забезпечуючи більш прозоре та ефективне спілкування. Це сприяє формуванню сприятливих умов для співпраці та покращує взаємодію між членами команди [57].

Впровадження таких заходів значно покращує взаємовідносини між співробітниками, створюючи гармонійне та продуктивне робоче середовище. Крім того, для розвитку комунікації та міжособистісної взаємодії було проведено спеціальний тренінг (*Додаток Н*).

Висновки до розділу 3

За результатами методики А. Ф. Фідлера лише 26% працівників оцінили психологічний клімат у колективі як доброзичливий, тоді як 28% мали протилежну думку. Нейтральну позицію зайняли 46% респондентів, що свідчить про відсутність активної залученості чи чіткої позиції щодо атмосфери в колективі.

Згідно з експрес-методикою оцінки соціально-психологічного клімату О.С. Михайлюк та Л.Ю. Шалито більшість працівників оцінюють рівень клімату позитивно: незадовільним його вважають лише 3% респондентів, задовільним - 63%, сприятливим - 34%. Середня оцінка трьох компонентів (поведінковий, когнітивний та емоційний) становить +0,23, що свідчить про наявність балансу між позитивними та негативними аспектами взаємодії у групі. Це вказує на певну невизначеність у відносинах та емоціях всередині

колективу.

Емоційний компонент (+0,17) демонструє слабкий позитивний зв'язок між членами колективу, який потребує подальшого розвитку. Когнітивний компонент (+0,2) свідчить про часткове розуміння і підтримку ідей колег із потенціалом для покращення. Поведінковий компонент (+0,31) показує готовність співробітників співпрацювати й взаємодіяти у вирішенні спільних завдань.

Індекс згуртованості за методикою Сішора характеризує стабільний, але не оптимальний рівень єдності в групі. Незважаючи на наявність співпраці, певні підгрупи чи індивідуальні члени можуть залишатися недостатньо інтегрованими в загальну структуру. Введення додаткових заходів для посилення взаємодії та довіри може значно покращити цей показник і сприяти підвищенню ефективності роботи колективу.

Результати методики визначення стилю керівництва за В. П. Захаровим показали: 48,6% респондентів відзначили демократичний стиль керівника, який сприяє співпраці та взаєморозумінню у колективі, проте 42,6% схиляються до автократичного стилю керівництва. Це може свідчити про певну централізацію влади й недостатню залученість працівників до процесу ухвалення рішень. Додаткове соціометричне дослідження серед адміністративного апарату (10 осіб) виявило низький рівень довіри, взаємодопомоги, згуртованості й комунікації між ними.

Для покращення соціально-психологічного клімату та забезпечення психологічної безпеки працівників, яка зробить виконання рутинних завдань і професійні взаємини більш приємними, наповненими, гармонійними та захопливими, було розроблено практичні рекомендації для керівництва. Вони передбачають впровадження навчальних програм, проведення рольових ігор і тренінгів, створення атмосфери довіри, а також реалізацію мотиваційних ініціатив. Такі заходи мають підвищити рівень задоволеності, мотивації та продуктивності співробітників.

ВИСНОВКИ

Основні висновки, отримані в ході проведених досліджень:

1. Науковці мають різні підходи до визначення поняття соціально-психологічного клімату організації. Аналіз теоретичних джерел показує, що клімат колективу є якісною складовою міжособистісних стосунків, яка виражається у сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають ефективній діяльності та всебічному розвитку особистості.

2. Поняття психологічної безпеки залишається темою для дискусій серед дослідників. Її трактують як багатогранне явище, що включає почуття захищеності від загроз, контроль над життєвими подіями, впевненість у своїх силах, здатність зберігати стабільність і витримку перед небезпеками, а також задоволення базовими потребами і внутрішній спокій. Вона служить не тільки захисною функцією в кризових ситуаціях, але і створює умови для майбутньої самореалізації.

Формування психологічної безпеки потребує створення середовища, яке сприяє вибору та життєдіяльності особистості. Соціалізація виступає ключовим механізмом розвитку психологічної безпеки, проте вона може накладати певні обмеження на самореалізацію. Водночас рефлексія дозволяє людині подолати ці бар'єри та реалізувати власний потенціал. Одним із напрямків подальших досліджень може бути аналіз впливу рівня особистісної безпеки на мотивацію працівників у організаційних умовах.

3. Виявлено значний вплив різноманітних чинників на соціально-психологічний клімат колективу, зокрема макро- та мікросередовища, сумісність членів колективу, задоволеність працею та її умовами, стиль керівництва, професійно-кваліфікаційні аспекти і рівень особистісного зростання, що безпосередньо впливає на психологічну безпеку працівників.

4. Ознаками сприятливого морально-психологічного клімату є почуття захищеності, комфорт і безпека, взаємна підтримка й увага, довіра та доброзичливість, висока емоційна залученість, відсутність тиску з боку

керівництва, а також задоволеність приналежністю до колективу та взаємодопомога у кризових ситуаціях.

5. У процесі діагностики психологічного клімату працівників використано методику О.С. Михалюк і А.Ю. Шалито, яка виявила стан задовільний. Опитування показало важливість усунення негативних чинників і налагодження комунікації для уникнення конфліктів та зміцнення психологічного клімату.

5. Індекс групової згуртованості за методикою К.Е. Сішора оцінено як середній, що свідчить про прийнятний, але не максимальний рівень єдності колективу.

6. Опитування за методикою А. Фідлера класифікувало колектив як нейтральний, що вказує на існування дестабілізуючих факторів. У колективі спостерігаються деякий рівень напруження, нерозуміння, низька емпатія, особисті образи та проблеми.

7. Результати свідчать про наявність конфліктів, недостатню взаємодію між працівниками, низьку мотивацію і ознаки соціальної ізоляції.

8. Анкетування за методикою В. П. Захарова показало, що керівник комбінує авторитарно-демократичний стиль керівництва: він орієнтований на співпрацю і стимулювання ініціативи, але одноосібно приймає ключові рішення, недостатньо уваги приділяючи емоційному контакту з персоналом.

9. Соціометричний аналіз спільної роботи керівника з підлеглими показав недостатню згуртованість і взаємодію в малих групах. Для покращення співпраці запропоновано організувати тренінг «мозковий штурм», що стимулює креативність і генерацію ідей.

10. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі здійснюється за допомогою мотиваційно-цільових, комунікаційних, організаційно-управлінських інструментів, а також методів соціальної взаємодії, психоконсультацій та психокорекції.

11. Для покращення клімату в колективі та забезпечення психологічної безпеки працівників запропоновано заходи: створення умов для

продуктивної роботи; стимулювання активності й креативності; розвиток спільних інтересів; формування традицій; спільне дозвілля; інтеграція нових членів; підтримка загальнолюдських цінностей; компромісне вирішення конфліктів; розвиток навичок комунікації; забезпечення моральних тренінгів і піклування про психічне здоров'я працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва Н. М., Зелінська Т. М., Турніна О. Л. Соціальна психологія: навч. метод. комплекс. Київ: МАУП, 2006. 200 с.
2. Балабанова Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: підручник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. 468 с.
3. Балашова С. П., Васильєв С. П., Дубровинський Г. Р., Кирик В. Л. Практикум із військової психології: Навчальний посібник. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2015. 271 с.
4. Бикова І. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ. Київ, 2017. т.IX (вип.10). С. 241-251.
5. Важливість психосоціальної підтримки на робочому місці. Східне міжрегіональне управління – Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/vazhlyvist-psykhosotsialnoi-pidtrymky-na-robochomu-mistsi/> (дата звернення: 30.06.2025).
6. Горбань Г. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія. Харків, 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
7. Горностаєв П. П., Вознесенська О. В., Гребенко І. В. та ін. Динамічні процеси в малій групі: соціально-психологічний вимір освітнього середовища: монографія /за наук. ред. П.П. Горностаєв . Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013.190с.
8. Грубі Т. В. Практикум з соціальної психології: навч. посібн. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друк-Сервіс», 2011. 170 с.
9. Гуцало Е. Від теорії – до практики: дослідження малої соціальної групи (класу) студентами-практикантами педагогічного університету: навч.-метод. посіб. Кіровоград: РВВ КДПУ імені Володимира Винниченка, 2012. С.47-49.

10. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
11. Дворецька Г. В. Соціологія праці: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2001. 244 с. URL: <https://studfile.net/preview/6327408/> (дата звернення: 12.07.2025).
13. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 3-тє вид. Київ: Знання, 2017. 559 с.
14. Екстремальна психологія: підручник / за заг. ред. проф. О.В.Тімченка. Київ: ТОВ «Август Трейд», 2007. 502 с
15. Євдокімова О.О. Історія психології: навч. посібн. 2-ге вид. допов. Харків: Національний університет внутрішніх справ, 2020. 320 с.
16. Загірняк М. В. Психологія управління: навч. посібн. Харків: «Точка», 2011. 194 с.
17. Зудова А.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №20. С. 341–344.
18. Іушина В.Д. Підходи до сутності та структури психологічного клімату на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 116– 119.
19. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібн. Київ: Либідь, 2004. 424 с .
20. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібн. Київ: Інкос, 2005. 366 с. (с.257-269)
21. Карамушка Л.М. Взаємозв'язок між негативними психічними станами працівників освіти та типи та рівні культури організації. Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Київ, 2017. № 4 (11). С. 43-53.
22. Карамушка Л. М Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види. *Актуальні проблеми психології: збірник*

наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2016. Вип. 45. С. 3-11.

23. Карамушка Л.М. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. Науковий журнал. Київ : Логос, 2016. № 4 (7). С.14-22.

24. Карамушка Л. М. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія. Київ : Логос, 2018. 198 с.

25. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.

26. Климчук В.О. Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ: Освіта України. 2009. 288 с.

27. Коваленко А.Б. Психологія міжособистісного взаєморозуміння Київ: КНУ імені Т. Шевченка, 2010. 208 с.

28. Копитко М.І, Томаневич Л.М. Тренінги з менеджменту: навч.-метод. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.

29. Куріс, Ю. В. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя, 2017. Вип. 68 С. 116-124.

30. Курова А. Психологія спілкування. Одеса: Фенікс. 2020. 79 с.

31. Лозниця В. Психологія менеджменту : теорія і практика : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2001. 512 с.

32. Луцик Т. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка. 2012. №10. С. 48-55.

33. Максименко С. Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці : Методологія, методи, програми, процедури: навч. посібн. для вищої шк. Київ: Наукова думка, 1998. 224 с.

34. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
35. Методика визначення індексу групової згуртованості Сішора: Сайт Яблуниського НВК - Наші новини. URL: https://jablunysky-nvk.at.ua/Psiholog/metodika_sishora.doc (дата звернення: 12.06.2025).
36. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці (для роботодавців). Державна служба України з питань праці. URL: <https://www.pratsia.in.ua/ilo/psykhosotsialna-pidtrymka-na-roboti.html> (дата звернення: 07.05.2025).
37. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Держслужбовець. МІСТО? 2016. травень (№ 5). С.54-62.
38. Ресурсорієнтована модель стресодолання BASIC Ph - Ресурсна психологія та психотерапія. Ресурсна психологія та психотерапія. 2022. URL: <https://arpp.com.ua/articles/resursooriyentovana-model-stresodolannya-basic-ph/> (дата звернення: 03.07.2025).
39. Романов А.Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. Ужгород, 2015. №2. С. 229-233.
40. Сотська Г, Тітаренко І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю. Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2018. 48 с.
41. Тахтамірова М. Аналіз чинників, що впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі. Інтернет конференції. 2020. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3612/> (дата звернення: 23.06.2025).
42. Тренінг "Профілактика професійного вигорання". Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/trening-profilaktika-profesiynogo-vigorannya-163394.html> (дата звернення: 03.05.2025).

43. Тренінг із формування комунікативних умінь і навичок. Видавнича група «Основа», 2021. URL: <https://osnova.com.ua/trening-iz-formuvannya-komunikativnih-umin-i-navichok-zanyattya-iz-vpravami-ta-tehnikami/?srsltid=AfmBOoqQzcnB1J7cUscSjcoH2ge6GsNI49ArbMoCxcYQrMQv2d-c7EIE> (дата звернення 01.06.2025)
44. Трофімов Ю.Л., Рибалка В., Ганчарук П. Психологія. Київ: Либідь, 2008, 560 с.
45. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
46. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий та ін. за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
47. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі? Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-kolektivі> (дата звернення 19.05.2025)
48. Теорія та практика формування особистості як суб'єкта самотворення і самозбереження. монографія / за ред. О.М. Гомонюк. Хмельницький: ФОП Цюпак А.А., 2021. 460 с.
49. Філіпчук Н.В., Сибірка Л.А., Тодорюк С.І. Соціометрія: методичні вказівки до виконання ІНДЗ. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. 30 с.
50. Хмелевська А.Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції психологічного клімату на підприємстві Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. Одеса, 2015. № 56. С. 107–113.
51. Ходаківський Є.І. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
52. Чепелева Н.В. Особистісна підготовка практикуючого психолога: підручник. Основи практичної психології Київ: Либідь, 1999. 536 с.

53. Чорна І.М. Гавришко Н.Ф. Соціально-психологічний клімат в колективі як фактор психічного здоров'я працівників. І Міжнародна науково-практична конференція невидима травма: антропологія проблеми, діагностика та відновлення 12-13 грудня. Львів, 2024. с.

54. Що таке перша психологічна допомога. Східне міжрегіональне управління – Державної служби України з питань праці. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/shcho-take-persha-psykholohichna-dopomoha/> (дата звернення: 13.07.2025).

55. Як заспокоїтись і контролювати стрес? 6 методик. Українська правда. Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2022/02/27/247580/> (дата звернення: 13.05.2025).

56. Як керівнику створити сприятливий клімат у колективі: блог. DevEducation. URL: <https://deveducation.com/uk/blog/yak-kerivniku-stvoriti-spriyatliviy-klimat-u-kolektivi/t> (дата звернення: 03.07.2025).

57. Як подолати депресію: 20 способів, які варто спробувати. Інформаційний портал MozOk.ua. URL: <https://mozok.ua/depressiya/article/3493-yak-podolati-depresyu-20-sposobv-yak-var-to-sprobuvat-i> (дата звернення: 03.10.2024)

58. Яцура В. В. Цінності управління як рушійна сила розвитку економіки України. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 172–180.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест оцінки психологічного клімату у колективі А.Ф. Фідлер [3, с. 143- 144].

ПРИЗНАЧЕННЯ: методика дозволяє оцінювати психологічну атмосферу у колективі. На бланку наведені протилежні зазначенням пари слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у вашому колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала.

ІНСТРУКЦІЯ: вам необхідно дати відповідь на кожен із 10 пунктів шкали. Відповідь зліва направо в балах. Вам потрібно обрати відповідний бал від 1 до 8. Чим ближче до правого або лівого слова в кожній парі (випоставите знак «+»), тим більше виражена ця ознака у вашому колективі.

Бланк до методики

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

Аналіз результатів

Чим лівіше розташований знак «+», тим нижчим є бал, це відповідає сприятливішій психологічній атмосфері у колективі.

Якщо підсумковий показник коливається:

Від 10 до 33 – це висока оцінка; Від 34 до 55 – середній показник; Від 56 до 80 – це негативна оцінка.

Нижчий бал – позитивна оцінка, вищий бал – негативна оцінка.

На підставі індивідуальних відповідей або профілів, отриманих від кожного з членів колективу, створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

Додаток Б

Методика О. С. Михалюк і А. Ю. Шалито[57].

Психологічний клімат первинного трудового колективу трактується як соціально обумовлена і відносно стійка система взаємин його членів до самого колективу як єдиного цілого. Представлена методика дозволяє дослідити емоційний, поведінковий і когнітивний аспекти цих взаємин. У межах емоційного компонента значним критерієм виступає рівень притягальності через категорії "подобається — не подобається" або "приємний — неприємний". Для оцінки поведінкового компонента використовуються питання, побудовані на принципі "бажання — небажання працювати в даному колективі", а також "бажання — небажання спілкуватися з колегами поза робочою сферою". Ключовим критерієм когнітивного компонента є змінна, яка характеризує рівень "знання — незнання" особливостей окремих членів колективу.

Інструкція до тестування: Вам пропонується взяти участь у дослідженні, спрямованому на вдосконалення психологічного клімату у Вашій робочій групі. Для заповнення анкети необхідно дотримуватись наступних кроків:

1. Уважно ознайомтеся з варіантами відповідей.
2. Виберіть той варіант, який найбільше відповідає Вашій точці зору.
3. Поставте знак "+" у відповідній клітинці поруч із обраною відповіддю.
1. Відзначте, будь ласка, з яким із приведених нижче тверджень Ви більше згодні?

Більшість членів нашого колективу-гарні, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу-люди мало приємні	

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

Ні, звичайно	
Скоріше ні, ніж так	
Незнаю, не замислювався про це	
Так, звичайно	

3. Як Вам здається, моглиб Ви дати досить повну характеристику:

	Так	Мабуть, так	Незнаю, не думав про це	Мабуть, ні	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 — колектив, що Вам дуже не подобається. У яку клітку 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 поставились?

Це мене б цілком влаштувало.	
Незнаю, 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 вони охоче спілкуються по ділових питаннях:

Ні, не міг би.	
Неможу сказати, не замислювався над цим.	
Так, міг би.	

7.Яка атмосфера переважає у Вашому колективі?

На приведеній 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	
Скорішета,ніж ні	
Важко відповісти	
Скоріше ні,ніж так	
Ні,звичайно	

Обробка результатів здійснюється за стандартизованим алгоритмом, що забезпечує структурований аналіз отриманих даних. Ця методика передбачає дослідження аспектів відношення до колективу, яке проводиться для кожного учасника окремо. Оцінювання здійснюється через компоненти, кожен із яких перевіряється на основі трьох запитань. Відповіді на кожне запитання мають лише три варіанти: +, -, 0.

Для створення узагальненої характеристики кожного компонента враховується сукупність відповідей учасника за такими категоріями:

1. Позитивна оцінка: сполучення, в котрих присутні три позитивні відповіді або дві позитивні відповіді й третя з будь-яким іншим знаком, належать до цієї групи.

2. Негативна оцінка: сюди потрапляють сполучення, що містять три негативні відповіді або дві негативні, а третя має будь-який інший знак.

3. Невизначена чи суперечлива оцінка: до цієї групи належать випадки, коли:

- усі три відповіді є нейтральними (0);
- два із трьох запитань мають нейтральну відповідь, а третє будь-який інший знак;
- одна відповідь нейтральна, а дві інші мають різні знаки (+ і -).

Зібрані дані для всієї вибірки підлягають подальшому узагальненню та формулюються у таблицю для наочного представлення результатів.

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1			
n			

У кожній клітці такої таблиці повинний стояти один із трьох знаків: +; -; 0.

На наступному етапі обробки для кожного компонента виводиться середня оцінка по вибірці. Наприклад, для емоційного компонента:

де $\sum (+)$ — кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці; $\sum (-)$ — кількість негативних відповідей; n — число членів колективу, що прийняли участь у дослідженні. Очевидно, що для будь-якого компонента середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від -1 до +1. Відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей класифікуються отримані середні показники. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) поділяється на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1.

Оцінки, що потрапляють до першого інтервалу, будемо вважати негативними; до другого — суперечливими або невизначеними; до третього — позитивними.

Проведені розрахунки дають змогу визначити структуру ставлення до колективу для оцінюваного підрозділу. Тип ставлення встановлюється аналогічно до описаної вище процедури. Відповідно до знака кожного компонента можливі такі варіанти характеристик ставлення:

- 1) цілком позитивне;
- 2) позитивне;
- 3) цілком негативне;
- 4) негативне;
- 5) суперечливе або невизначене.

У першому випадку психологічний клімат у колективі оцінюється як досить сприятливий; у другому — як загалом сприятливий; у третьому — як зовсім незадовільний; у четвертому — як загалом незадовільний; у п'ятому — суперечливий або невизначений.

В опитувальному листі питання 1, 4 і 7 стосуються емоційного компонента; питання 2, 5 і 8 — поведінкового; когнітивний компонент визначається за питаннями 3 і 6, при цьому питання 3 складається з двох підпунктів.

Дослідження за даною методикою може проводитися як в індивідуальному порядку, так і груповим методом.

Додаток В

Визначення стилю керівництва В.П.Захарова[44,66-70].

Тест

Методика дає можливість колективу підприємства визначити стиль керівництва, яким керується їхній начальник. Ця методика була розроблена В. П. Захаровим і включає тестування, яке допомагає оцінити управлінські рішення в різних ситуаціях.

Інструкція з проведення тесту

Тест складається з 9 груп питань, кожна з яких містить три варіанти відповідей, умовно позначених літерами а, б та с. Завдання полягає в тому, щоб уважно ознайомитися з запропонованою ситуацією і вибрати один варіант відповіді, який найбільш точно відображає стиль керівництва вашого начальника.

Тестові завдання

1. Ваше підприємство випускає товари, які не мають попиту серед покупців. Тим часом конкуренти впровадили нову технологію, що дозволяє виробляти аналогічні товари значно вищої якості, але потребує додаткових фінансових вкладень. Як у такій ситуації буде діяти ваш керівник?

а) Продовжить виготовляти раніше заплановану продукцію, незважаючи на низький попит.

б) Зобов'яже негайно впровадити нову технологію у виробництво для адаптації конкурентоспроможності.

с) Інвестує у розробку власної технології, щоб перевершити якість товарів конкурентів.

2. Уявіть, що ви працюєте на автомобільному заводі, а ваш колега після повернення з виставки інновацій запропонував модернізувати одну із моделей автомобіля. Ваш керівник:

а) Особисто візьме участь у створенні нової ідеї та докладе максимум зусиль для її швидкого запуску у виробництво.

б) Передасть завдання на розробку ідеї відповідному підрозділу.

с) Організує нараду для колегіального обговорення доцільності впровадження такої модернізації.

3. На зборах один зі співробітників запропонував найбільш оптимальне вирішення проблеми, яке прямо суперечить попередній пропозиції керівника. У такій ситуації ваш начальник:

а) Підтримає раціональне рішення співробітника.

б) Буде наполягати на власній точці зору.

с) Проведе додаткове опитування співробітників, щоб сформулювати спільну позицію колективу.

4. Колектив виконав ресурсомісткий проект, який не приніс очікуваного успіху або прибутку. У відповідь на цю невдачу керівник:

а) Попросить переробити всю роботу із залученням більш кваліфікованого персоналу.

б) Розгляне причини невдачі разом із колективом, щоб не допустити подібних помилок у майбутньому.

с) Спробує знайти винних серед співробітників, відповідальних за провал проєкту.

5. Журналіст популярної газети завітав до вашої організації та попросив назвати ключові риси вашого керівника. Які характеристики ви б назвали першочергово?

а) Висока кваліфікованість і вимогливість до результатів роботи.

б) Глибоке розуміння проблем підприємства та здатність швидко приймати ефективні рішення.

с) Вміння забезпечувати рівне ставлення до працівників та знаходити компроміс у складних ситуаціях.

6. Один із співробітників припустився незначної помилки у роботі, але на її виправлення потрібно багато часу. Як, на вашу думку, у цій ситуації вчинить ваш керівник?

а) висловить зауваження співробітникові у присутності колег, щоб уникнути подібних помилок у майбутньому;

б) зробить зауваження особисто, не привертаючи увагу інших;

с) не надасть цьому великого значення.

7. На вашому підприємстві звільнилася посада. На неї претендують кілька співробітників. Які дії вчинить ваш керівник?

а) обере гідного претендента шляхом колективного голосування;

б) самостійно призначить працівника на посаду;

с) обговорить призначення лише з кількома членами колективу перед ухваленням рішення.

8. Чи прийнято у вашому колективі проявляти ініціативу в питаннях, які не стосуються безпосередньо діяльності підприємства?

а) усі рішення приймає виключно керівник підприємства;

б) на підприємстві схвалюється особиста ініціатива співробітників;

с) перед ухваленням самостійного рішення співробітник обов'язково радиться з керівником.

9. Як ви загалом оцінюєте діяльність вашого керівника?

а) повністю заглиблений у виробничі проблеми, навіть поза робочим часом шукає їх вирішення; строгий до інших так само, як і до себе;

б) прагне до демократичних відносин у колективі, де всі мають рівні права для плідної роботи;

с) не бере активної участі в управлінні, діє за стандартними схемами та не намагається вдосконалюватися у нових галузях.

10. Коли керівник запрошує вас та інших співробітників на ювілей, у неофіційній обстановці він:

а) обговорює тільки робочі плани, розширення виробництва та збільшення персоналу, задаючи тон розмові;

б) залишається осторонь, щоб надати колегам можливість висловитися чи поділитися своїм життєвим досвідом;

с) активно бере участь у розмові, не нав'язуючи своїх думок іншим. 11. Керівник просить вас терміново закінчити нещодавно розпочату роботу, що потребуватиме додаткового часу. Як ви будете діяти?

а) негайно розпочнете виконання, щоб зберегти репутацію старанного співробітника;

б) виконаєте доручення трохи пізніше, оскільки керівник більше цінує якість роботи;

с) зробите все, щоб вкластися в строки, але через поспіх можлива втрата якості. Для нашого колективу важливіше завершена вчасно робота. 12. Уявіть, що через ремонт кабінету керівникові тимчасово доведеться працювати у вашому офісі протягом кількох днів. Як це на вас вплине?

а) відчуватимете постійний страх та занепокоєння, боячись зробити помилку;

б) будете раді цьому, розглядаючи це як нагоду обмінятися досвідом з цікавим і досвідченим лідером;

с) ваша робота не зміниться від присутності керівника.

13. Ви повернулися з курсів підвищення кваліфікації з новими знаннями.

Використали отримані навички при виконанні завдання від керівника. Як він відреагує?

- а) зацікавиться нововведеннями та попросить розповісти детальніше;
- б) не зверне уваги на цей факт;
- в) порекомендує виконати завдання за власним напрацьованим досвідом, тобто так, як йому здасться правильним.

КЛЮЧ		ДО	
ТЕСТУ			
1.	a-0	b-1	c-2
2.	a-1	b-0	c-2
3.	a-2	b-0	c-1
4.	a-1	b-2	c-0
5.	a-0	b-2	c-1
6.	a-0	b-2	c-1
7.	a-2	b-0	c-1
8.	a-0	b-2	c-1
9.	a-2	b-1	c-0
10.	a-0	b-1	c-2
11.	a-1	b-2	c-0
12.	a-0	b-2	c-1
13.	a-2	b-0	c-1

Інтерпретація результатів тесту оцінює стиль керівництва вашого менеджера залежно від набраної суми балів:

Від 0 до 10 балів. Керівник діє автономно, наполягаючи на власному баченні та довіряючи усталеним схемам прийняття рішень. Він обережно ставиться до нових ідей, ретельно їх аналізує, але не завжди погоджується з пропозиціями колективу. Нововведення сприймаються скептично, а методика роботи заснована на універсальних підходах. У процесі управління критика одного співробітника використовується як стимул для підвищення активності інших членів колективу.

Від 11 до 20 балів. Девіз керівника — «Колектив насамперед!». Його пріоритетом є створення доброзичливої атмосфери та винаходження рішень разом із командою. Він активно бере до уваги думку співробітників, особливо щодо модернізації процесів і впровадження нових технологій. Важливі кадрові рішення ухвалюються спільно з колективом, керівник схильний до компромісів і цінує професіоналізм.

При виникненні труднощів керівник звертається за допомогою лише до компетентних спеціалістів у відповідній сфері.

Від 21 балу і більше. Керівник має яскраво виражені організаторські здібності та оперативно вирішує стратегічні питання. Він відкритий до нових ідей та не боїться експериментувати, впроваджуючи сучасні рішення у робочий процес. У разі складнощів менеджер звертається до колег за консультацією і готовий приймати раціональні пропозиції. Його переваги включають вимогливість, об'єктивність та здатність до конструктивної критики, яка не зачіпає самолюбство співробітників.

Додаток Г

Тест для визначення індексу групової згуртованості Карла Сішора [36].

Тестове завдання

I. Як Ви оцінили б свою приналежність до групи?

1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу.
2. Беру участь в більшості видів діяльності.
3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
4. Не відчуваю, що є членом групи.
5. Живу і існую окремо від неї.
6. Не знаю, важко відповісти.

II. Перейшли б Ви в іншу групу, якби Вам випала така можливість (без зміни інших умов)?

1. Так, дуже хотів би перейти.
2. Швидше перейшов би, ніж залишився.
3. Не бачу ніякої різниці.
4. Швидше за все, залишився б у своїй групі.
5. Дуже хотів би залишитися в своїй групі.
6. Не знаю, важко сказати.

III. Які взаємини між членами Вашої групи?

1. Краще, ніж в більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірше, ніж в більшості класів.
4. Не знаю, важко сказати.

IV. Які у Вас стосунки з керівництвом?

1. Краще, ніж в більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірше, ніж в більшості класів.

V. Яке ставлення до справи (навчання і т. П.) У Вашому колективі?

1. Краще, ніж в більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
3. Гірше, ніж в більшості колективів.

Ключ до тесту визначення індексу групової згуртованості Сішора

Тест визначення індексу групової згуртованості Сішора дозволяє оцінити надзвичайно важливий параметр - ступінь інтеграції групи, її згуртування в єдине ціле.

Тест складається з п'яти запитань з декількома варіантами відповідей на кожен. Відповіді кодуються в балах відповідно до наведеної таблиці.

Максимальна сума балів - 19, мінімальна - 5.

Опрацювання результатів

Індекс групової згуртованості колективу визначається за формулою:
де S – загальна кількість балів, набрана всіма членами колективу за всіма показниками;

n – кількість учнів, що приймала участь в дослідженні.

Додаток Д

Зведена соціометрична матриця показників блоку питань взаємин і довіри

Від\до	Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	працівник	к-сть віданих виборів		
											+	-	всього
Провідний спеціаліст		+++	++		++		-+		-		8	2	10
Провідний спеціаліст	++++		++		++++	-					10	1	11
працівник	+++					+++	-			+	7	1	8
працівник		+			+	+	+				4	0	4
Головний спеціаліст	+		-			++++				-	5	2	7
керівник	++++-				++++		+++			+	12	1	13
працівник	+	-	-			+++			+		5	2	7
працівник				+++++	+	-					6	1	7
працівник	-				-			++++		+	5	2	7
працівник				+		+		+	+		4	0	4
+	13	4	4	6	12	12	5	5	2	3			
-	2	1	2	0	1	2	2	0	1	1			
Всього	15	5	6	6	13	14	7	5	3	4			78

Додаток Е

Зведена соціометрична матриця показників щодо лідерства та авторитету

Від до \	Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	працівник	+	-	всього
Провідний спеціаліст		+		+	++	+					5		5
Провідний спеціаліст	+++				+++	+					7		7
працівник	+++				+	++					6		6
працівник	+	+			++		+				5		5
головний спеціаліст						++					2		2
керівник	+				+++						4		4
працівник	+				++	++					5		5
працівник					+						1		1
працівник					+	++					3		3
працівник						+++					3		3
+	9	2	0	1	15	14	1	0	0	0			
-													
Всього	9	2	0	1	15	14	1	0	0	0			41

Додаток Ж

Зведена соціометрична матриця показників щодо співпраці та ефективності

Від	Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	працівник	+	-	всього
Провідний спеціаліст						+		+	+		3		3
Провідний спеціаліст						++	++				4		4
працівник							+				1		1
працівник					+	+			+		3		3
головний спеціаліст						+					1		1
керівник					+						1		1
працівник											0		0
працівник					+	+					2		2
працівник	+					++					3		3
працівник	++										2		2
+	3	0	0	0	3	8	3	1	2	0			
-													
Всього	3	0	0	0	3	8	3	1	2	0			20

Додаток И

Мозковий штурм по-японськи [38].

Ця техніка, розроблена японськими фахівцями Кобаясі і Кавакіта, базується на усвідомленні важливості єдиного для всіх учасників групи підходу до визначення та вирішення проблеми. Інколи її називають «рисова градка».

Процес визначення проблеми проходить у кілька етапів:

1. Спочатку керівник групи пропонує список понять, що мають пряме відношення до заданої теми (наприклад, продажі, витрати, дистрибуція, конкуренція).

2. Учасники записують на окремих картках чинники, пов'язані з цією проблематикою. Кожна картка містить один важливий факт, який безпосередньо стосується теми.

3. Після збору карток ведучий перемішує їх і роздає знову так, щоб ніхто не отримав свою попередню картку.

4. Учасники працюють із новими картками і формують набори на основі їх змісту.

5. Ведучий озвучує один із фактів із картки, а група пропонує назву для відповідного набору, яка має відображати суть усіх включених у нього фактів. Назва повинна відповідати конкретним вимогам: вона має бути похідною від змісту набору, не занадто загальною і не просто переліком фактів. Таким чином, група узагальнює інформацію і виділяє головний аспект проблеми.

Після цього учасники продовжують групувати інші факти, створюючи набори з відповідними назвами, які в кінцевому результаті об'єднуються в єдиний заключний комплексний набір. Група визначає його назву, що найточніше відображає суть проблеми. Можуть бути внесені невеликі зміни чи перестановки ключових слів для більш чіткого формулювання.

Коли створюється загальне розуміння завдання, група зближує позиції учасників і досягає консенсусу щодо визначення проблеми. Під час командного обговорення формується колективна підтримка й єднання, що сприяє продуктивності.

Вибране назва фінального набору має сумувати всі запропоновані ідеї. Для досягнення цього ведучий ставить запитання: «Що об'єднує всі отримані думки?», запускаючи процес обміну міркуваннями й дозволяючи виділити найцікавіші та найцінніші ідеї для вирішення проблеми.

Додаток К

Рекомендації з розпізнавання ознак психологічних проблем [57].

Мета навчання полягає у формуванні у працівників здатності розпізнавати симптоми психологічних проблем у себе та колег, аби запобігти важким наслідкам.

Ознаки психологічних проблем

Фізичні: постійна втома, раптові зміни у вазі, порушення сну.

Емоційні: хронічна тривожність, підвищена дратівливість, депресивні настрої.

Поведінкові: зниження продуктивності, відсутність інтересу до роботи, відсторонення від колективу.

Когнітивні: труднощі з концентрацією уваги, забудькуватість, переважання негативних думок.

Типи психологічних проблем

Стрес: причини його виникнення, прояви та способи подолання.

Тривога: розпізнавання тривожних розладів і практики роботи з ними.

Депресія: методи виявлення депресивних станів та шляхи їх лікування.

Професійне вигорання: ознаки, профілактика та управління цим станом.

Техніки допомоги

Активне слухання як ефективний спосіб підтримки колеги у складних обставинах.

Прості засоби для збереження ментального здоров'я: релаксація і контроль рівня стресу.

Розповсюдження матеріалів із порадами щодо дбайливого ставлення до психічного благополуччя.

Практичні вправи

Рольові ігри, що моделюють реальні ситуації, допоможуть учасникам навчитися розпізнавати ознаки стресу чи інших психологічних станів та надавати адекватну підтримку.

Рольові ситуації та приклади:

Стрес на роботі

Один учасник виконує роль співробітника, який перебуває під сильним тиском через надмірне робоче навантаження, а інший — колеги, який помічає ці симптоми й прагне допомогти. Мета цієї вправи — розвиток навичок розпізнавання ознак стресу та способів підтримки.

Тривога перед важливою зустріччю

Учасник грає роль працівника, який переживає сильну тривогу перед презентацією, тоді як інший — колеги, який намагається заспокоїти. Завдання полягає у вмінні виявляти ознаки тривоги та застосовувати методи стабілізації емоційного стану.

Депресія після невдалої події

Учасник зображує співробітника, який потрапив у депресивний стан через невдачу на роботі, тоді як інший виконує роль керівника чи колеги, що надає підтримку. Ціль вправи — навчитися розпізнавати депресію та пропонувати необхідну емоційну допомогу.

Професійне вигорання

Учасники грають роль працівника з ознаками вигорання через надмірне навантаження та колеги чи керівника, які шукають способи зниження рівня перевантаження й надання підтримки. Мета вправи — освоєння стратегій боротьби із професійним вигоранням.

Конфлікт у колективі

Два учасники виконують ролі співробітників у конфлікті, а інші виступають як посередники для його мирного врегулювання. Завдання полягає в набутті навичок розпізнавання конфлікту й опануванні методів його вирішення. Після завершення вправ проводиться обговорення досвіду учасників. Їм пропонують поділитися тим, що вони дізналися та як можуть застосувати нові знання

Додаток Л

Вправи для зняття тривожності і стресу [58].

Вправа «Релаксація на контрасті»

Ефективне зняття м'язового напруження починається із його посилення. Якщо ви перебуваєте в стресовій ситуації й відчуваєте, що емоції беруть верх, цей комплекс можна виконати без привертання уваги, сидячи за столом.

1. Якомога сильніше напружте пальці ніг, а потім повністю їх розслабте.
2. Напружте та розслабте ступні ніг.
3. Виконайте те саме з гомілками.
4. Напружте й розслабте коліна.
5. Зосередьтеся на стегнах — напружте і розслабте їх.
6. Проробіть це із сідничними м'язами.
7. Напружте й розслабте живіт.
8. Розслабте спину та плечі.
9. Перейдіть до кистей рук, відчуйте їхню легкість після розслаблення.
10. Далі розслабте передпліччя.
11. Відчуйте розслаблення шиї.
12. Завершіть, відпустивши напругу з лицьових м'язів.
13. Посидьте кілька хвилин у такому стані спокою, насолоджуючись відчуттям гармонії й легкості. Якщо здається, що ваше тіло ніби пливе, це означає, що ви досягли повного розслаблення.

Вправа «Піджак на вішалці»

Зняти м'язове напруження можна не тільки сидячи чи лежачи, а й стоячи або навіть рухаючись. Для цього уявіть своє тіло «без кісток», наче воно зроблене з гуми, або уявіть себе піджаком, який висить на вішалці. Рухайте тілом так, ніби воно вільно звисає на хребті: руки, плечі, тазовий пояс легко гойдаються в такт вашим рухам.

Вправа «Ритмічне дихання»

Під час хвилювання дихання часто стає поверхневим і прискореним, що посилює емоційну реакцію в стресових ситуаціях. Щоб цього уникнути, контролюйте дихання, роблячи його глибоким і повільним.

Якщо помітили напругу чи хвилювання, починайте дихати ритмічно: вдихайте, рахуючи до трьох, і видихайте, також рахуючи до трьох. Потім поступово продовжуйте видих: рахуйте до п'яти, семи або більше залежно від вашого самопочуття.

Вправа «Рахунок»

Цю техніку можна виконувати будь-де. Зручно сядьте, складіть руки на колінах, поставте ноги на підлогу й знайдіть предмет, на якому зможете зосередити свою увагу.

1. Почніть рахувати від 10 до 1, на кожному рахунку роблячи вдих і повільний видих. Видих має бути помітно довшим за вдих.
2. Заплющте очі й повторіть рахунок від 10 до 1, затримуючи подих на кожному рахунку. Під час видиху уявляйте, як напруження поступово зникає.
3. Не розплющуючи очі, рахуйте знову від 10 до 1, уявляючи, що видихуване повітря має теплі пастельні кольори. З кожним видихом кольоровий туман густішає та перетворюється на хмари.
4. Уявляйте, що ви пливете цими хмарами, доки не відчуєте природне бажання розплющити очі.

Для правильного ритму дихайте спокійно й повільно, абстрагуючись від хвилювань за допомогою уяви. Цей метод ефективно допомагає знизити рівень стресу. Через тиждень

почніть рахувати від 20 до 1, через наступний — від 30 і так далі, поступово доходячи до 50.

Методи психологічної саморегуляції базуються на роботі з образами уяви для регулювання емоційного стану людини. Створені в уяві образи впливають на організм майже так само, як реальний досвід.

Вправа «Стирання інформації»

Зручно сядьте та заплющте очі. Уявіть перед собою чистий аркуш паперу, олівці й гумку. Подумки намалюйте на цьому аркуші негативну ситуацію, яку хочете забути — це може бути реальна сцена чи символічний образ. Візьміть уявну гумку й почніть поступово «витирати» намальоване, доки картинка повністю не зникне.

Знову уявіть цей аркуш паперу: якщо залишилися фрагменти малюнка, повторіть процес стирання, поки аркуш не стане чистим. Ця вправа допомагає зменшити концентрацію уваги на стресогенних чинниках.

Вправа «Ворона на шафі»

У випадках, коли конкретна людина викликає у вас негативні емоції, а взаємодія з нею є неминучою, спробуйте змінити своє сприйняття ситуації за допомогою гумору чи абстракції. Уявіть цю людину в смішному вбранні або розмістіть її далеко, наприклад, на шафі чи в іншому дивному місці. Можете також змінити тембр її голосу чи зменшити її образ до крихітного розміру.

Такі зміни в уяві додають комічності або роблять ситуацію менш значущою для вас, знижуючи рівень напруження.

Вправа «Настрій»

Іноді після поганої новини чи виснажливої розмови залишається важке відчуття. Як позбутися цього неприємного осаду? Спробуйте такий спосіб: візьміть фломастери та аркуш паперу. Розслабтеся і, використовуючи ліву руку, створіть абстрактний малюнок — лінії, кольорові візерунки, форми. Під час цього важливо повністю зосередитися на своїх емоціях: обирайте кольори й створюйте лінії так, щоб вони максимально відображали ваш стан.

Уявіть, що ви переносите свій настрій на папір. Закінчили? Переверніть аркуш і напишіть на звороті 5–7 слів, які точно передають ваші почуття в цей момент. Не роздумуйте довго й не намагайтеся бути надто коректними — слова мають виникати природно, без обмежень і зайвого контролю.

Тепер ще раз погляньте на свій малюнок, ніби заново переживаючи його сенс. Перечитайте написані слова. А потім з задоволенням розірвіть аркуш і викиньте у смітник.

Додаток Н

Тренінгове заняття для налагодження міжособистісних стосунків С. Д. Максименка [34].

Мета тренінгу: навчити працівників основам конструктивного спілкування, сприяти розвитку навичок аргументованого висловлювання власної думки. Ознайомлення учасників із видами комунікації та практики активного слухання; формування навичок нейтрального та безоцінного спілкування.

Основні завдання:

– розширити розуміння слухачів щодо тренінгів як ефективної форми організації навчально-виховної діяльності;

– надати чітке уявлення про зміст і структуру комунікації як процесу взаємодії;

– вдосконалити комунікативну грамотність учасників тренінгу.

Матеріали для проведення: папір, ватман, маркери, олівці, стікери, скотч.

Тривалість тренінгу: 80 хвилин.

Гра-розминка «Емоція по колу» (10 хвилин)

Мета заняття: створення позитивної атмосфери та закріплення навичок розпізнавання емоцій.

Інструкція: учасники по черзі демонструють певну емоцію за допомогою міміки. Інші повторюють її в тому ж порядку. Гра триває до моменту, коли кожен учасник передасть власну емоцію.

Питання для рефлексії:

– Чи легко було передати власну емоцію?

– Наскільки складно відображати чужі емоції?

– Як ви почувалися, передаючи позитивну емоцію?

– Що ви відчували, показуючи негативну або нейтральну емоцію?

Вправа «Прогноз погоди» (10 хвилин)

Мета заняття: знизити емоційне напруження, допомогти учасникам висловити власний настрій через творчість.

Кожен учасник отримує аркуш паперу і створює малюнок, який відображає його поточний настрій. Зображення може символізувати «погану погоду», «шторм» чи, навпаки, яскраве сонце, залежно від емоційного стану учасника. Після завершення всі діляться своїми почуттями та досвідом створення малюнка. Тренер ставить запитання: «Який ваш настрій зараз?» і «Чи змінився він після цієї вправи?».

Рольова гра «Рекламний ролик» триває 15 хвилин і спрямована на розвиток навичок активного слухання, точного спостереження та вміння аналізувати без упереджень. Метою заняття є покращення розуміння інших людей та формування навичок ефективної комунікації. Учасники уявляють себе співробітниками рекламної служби, яка створює ролик, що презентує когось із членів групи. Перед початком кожен отримує картку з ім'ям учасника, але називати це ім'я в рекламному ролику заборонено. Завдання полягає у представленні позитивних якостей людини, яку рекламує учасник, через коротке відео тривалістю не більше хвилини. Після перегляду роликів група намагається здогадатися, кого саме представляли. На підготовку відводиться 7 хвилин, протягом яких можна використовувати доступні предмети або допомогу інших учасників. Завершується вправа обговоренням: «Що вам сподобалося?», «Чи легко було виконати це завдання?» та «Які труднощі виникли?».

Подальше заняття присвячене розумінню значення активного слухання. Повідомлення «Слухати – розуміти» триває 10 хвилин і нагадує про важливість уваги до

співрозмовника під час спілкування. Воно підкреслює, що слухання – це активний процес, який вимагає інтересу до іншої людини та бажання її почути. Учасники дізнаються про те, як емоційний стан або відволікання можуть перешкоджати ефективній комунікації.

Вправа «Згода, незгода, оцінка», тривалістю 10 хвилин, допомагає засвоїти підходи до ефективного спілкування. Групи об'єднуються для складання списків фраз для висловлення згоди, незгоди та оцінювання думок чи дій інших людей. Наприклад, щоб погодитися, можна використовувати: «Це не викликає сумнівів», «Я готовий із цим погодитися», або «Мені близькі ці думки». Для незгоди пропонуються варіанти: «Мені здається інакше», «Я думаю по-іншому», або «На жаль, не можу погодитися». На виконання завдання відводиться 5 хвилин, після чого учасники презентують свої результати.

Психогімнастика «Атоми і молекули» триває 5 хвилин і є рухливою вправою для створення спонтанних підгруп. Учасники рухаються хаотично, як атоми, а після команди об'єднуються у молекули з певною кількістю атомів (наприклад, у пари чи трійки). Це сприяє динамічній взаємодії всередині групи.

Вправа «Стереотипні окуляри» (5 хв)

Мета: розвинути навички ефективної комунікації, навчитися поважати точку зору іншої людини та її особистість.

Інструкція: між двома учасниками поміщають аркуш паперу формату А4, на якому зображена цифра «6», так, щоб один із них бачив цифру «9», а інший — «6». Учасники вступають у діалог, намагаючись переконати один одного в правильності своєї позиції.

Коментар: небажання зрозуміти іншу точку зору і впевненість у власній абсолютній правоті, а також неспроможність позбутися «стереотипних окулярів», часто призводять до конфліктів і непорозумінь. Для того, щоб спілкування було продуктивним, важливо поводитися таким чином, аби не ображати співрозмовника, поважати його думку, особистість, інтереси та особливості. Такий стиль взаємодії отримав назву толерантного спілкування. Кожен учасник має назвати одну чи кілька рис толерантної особистості, які йому найбільше притаманні.

Підведення підсумків (5 хв).

Наприкінці всі члени групи сідають у коло, де діляться своїми враженнями, проводять рефлексію стосовно власних переживань та оцінюють емоційний стан після виконаної вправи.

Додаток П

Соціометрична карта для працівників

Ім'я: _____

Номер: _____

Дата: _____

Вибрати 2 варіанти, якщо немає потрібного варіанту зробіть позначку в полі немає

1. З ким із колег ви б хотіли працювати над важливим проектом?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

2. До кого з колег ви звернулися б за порадою в складній ситуації?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

3. Кого з колег ви вважаєте надійним і готовим допомогти в будь-який момент?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

4. З ким ви б хотіли спілкуватися на перерві або поза роботою?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

5. До кого ви б звернулися за підтримкою в конфліктній ситуації?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

6. Кого з колег ви вважаєте неформальним лідером у колективі?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

7. Кого з працівників ви б рекомендували для керівної посади або для участі в важливих рішеннях?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

8. Хто, на вашу думку, здатний приймати справедливі рішення в конфліктних ситуаціях?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

8. З ким ви б хотіли працювати в команді над складним завданням?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

9. З ким із колег ви найкраще розумієтеся під час роботи?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

10. Кого ви вважаєте найефективнішим працівником у колективі?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

11. Кого з колег ви вважаєте найбільш відкритим у спілкуванні?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

12. З ким з колег ви відчуваєте найбільше психологічне напруження під час роботи?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

13. Кого з колективу ви вважаєте найбільш доброзичливим та чуйним?

Провідний спеціаліст	Провідний спеціаліст	працівник	працівник	Головний спеціаліст	керівник	працівник	працівник	працівник	Немає

14. З ким у вас найчастіше виникають труднощі в комунікації?

