МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій,
спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Психологічний клімат в колективі: стан та шляхи покращення

Здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
ПСМЗ-24-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ **Ю.В. Водоложко**
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник _____ **І.Е. Коваленко**
підпис наукового керівника к.пед.наук, доцент

Гарант освітньо-
професійної програми _____ **Т.А. Ткачук**
підпис керівника ОПП д. психол. н., проф.

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «5» грудня 2025 р. №6

Завідувач кафедри _____ **І.О. Пєтухова**,
підпис к. пед. н., доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація №10 06.02.2026 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 86 4,5 В 09.02.26 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ А.М. Маслюк
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ Т.А. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О.Г. Льовкіна
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ І.Е. Коваленко
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
_____ І.О. Пєтухова

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Водоложко Юлії Валеріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: **Психологічний клімат в колективі: стан та шляхи покращення**
Затверджена наказом ректора від 07.06.2025 № 499
Термін подачі закінченої роботи: 11.02.2026

Цільова установка полягає в теоретико-методологічному аналізі проблеми формування та розвитку соціально-психологічного клімату в колективі; емпіричному дослідженні стану емоційної атмосфери, рівня групової згуртованості та структури міжособистісних відносин у трудовому колективі; виявленні основних деструктивних факторів, що перешкоджають ефективній взаємодії; розробці та обґрунтуванні комплексної програми оптимізації психологічного клімату, яка включає тренінгові, управлінські та адаптаційні заходи, а також формулюванні практичних рекомендацій для керівників щодо покращення атмосфери в організації.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити поточний стан та шляхи покращення психологічного клімату в колективі.

Об'єктом дослідження є психологічний клімат в колективі.

Предметом дослідження є стан та шляхи покращення психологічного клімату в колективі.

База дослідження. Загалом у дослідженні взяли участь 55 осіб працездатного віку (від 22 до 58 років), що є штатними співробітниками ТОВ «Індіго 2020» (м. Ірпінь).

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025
3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	11.02.2026

1. Дата видачі завдання «30» 11. 2024 р.
2. Керівник кваліфікаційної роботи _____ І.Е. Коваленко
3. Керівник освітньо-професійної програми _____ Т.А. Ткачук
4. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Ю.В. Водоложко

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі досліджено стан та шляхи покращення психологічного клімату в колективі. Основна увага приділяється аналізу теоретико-методологічних засад формування сприятливої психологічної атмосфери, емпіричному вивченню рівня групової згуртованості та задоволеності міжособистісною взаємодією, а також розробці практичної програми оптимізації клімату. Дослідження проводилось на базі трудового колективу за участю 55 осіб (ТОВ «Індіго 2020», м. Ірпінь). Встановлено, що досліджуваний колектив перебуває у стані нестійкої рівноваги з ознаками емоційної стагнації та фрагментації на окремі підгрупи. Виявлено дефіцит навичок співпраці та низьку стресостійкість персоналу. На основі результатів дослідження розроблено модульну програму оптимізації, яка включає комунікативні тренінги, впровадження партисипативних методів управління та систему наставництва. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності організацій та гармонізації стосунків у трудових колективах.

Ключові слова: психологічний клімат, колектив, групова згуртованість, міжособистісні відносини, оптимізація клімату, соціально-психологічний тренінг, адаптація персоналу.

ABSTRACT

The thesis investigates the state and ways of improving the psychological climate in the team. The main focus is on analyzing the theoretical and methodological foundations of forming a favorable psychological atmosphere, empirically studying the level of group cohesion and satisfaction with interpersonal interaction, as well as developing a practical program for climate optimization. The study was conducted on the basis of a work collective involving 55 people (Indigo 2020 LLC, Irpin). It was established that the studied team is in a state of unstable equilibrium with signs of emotional stagnation and fragmentation into separate subgroups. A deficit of cooperation skills and low stress resistance of the personnel were revealed. Based on the research results, a modular optimization program was developed, which includes communicative trainings, the introduction of participatory management methods, and a mentoring system. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to increase the efficiency of organizations and harmonize relationships in labor collectives.

Keywords: psychological climate, team, group cohesion, interpersonal relationships, climate optimization, socio-psychological training, personnel adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
_Toc219637293РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ 11
1.1. Поняття та сутність соціально-психологічного клімату в науковій літературі 11
1.2. Фактори, що впливають на формування психологічного клімату в колективі 16
1.3. Фактори покращення психологічного клімату 22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ 29
2.1. Організація та методи емпіричного дослідження 29
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження 35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ КОЛЕКТИВІ 51
3.1. Обґрунтування програми заходів щодо покращення психологічного клімату 51
3.2. Практичні рекомендації та програма оптимізації клімату 55
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63
ДОДАТКИ 72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах значно зростають вимоги до ефективності командної взаємодії та психологічної стійкості трудових колективів. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та соціальної турбулентності, коли робоче середовище стає не лише місцем виконання професійних обов'язків, а й важливим простором соціальної підтримки. Несприятливий психологічний клімат призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та професійного вигорання, тоді як позитивна атмосфера виступає потужним ресурсом для розвитку організації. Дослідження стану психологічного клімату та пошук дієвих шляхів його покращення є критично важливим завданням для забезпечення життєздатності колективів та збереження ментального здоров'я працівників.

Значний внесок у розробку проблематики соціально-психологічного клімату зроблено в роботах таких дослідників як Б.Д. Паригін, К.К. Платонов, В.М. Шепель. Організаційно-психологічні аспекти функціонування колективів глибоко вивчали Л.М. Карамушка, Г.В. Ложкін, С.Д. Максименко. Проблема міжособистісних відносин та групової динаміки досліджувалась А.Ф. Фідлером, К.Е. Сішором, Я.Л. Морено. Особливості діагностики та корекції клімату розглядали М.В. Лемак, В.Ю. Петрище, Р.Х. Шакуров. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо вивченими залишаються питання практичного впровадження комплексних програм оптимізації психологічного клімату в умовах сучасних викликів та кризових явищ.

Об'єкт дослідження – психологічний клімат в колективі.

Предмет дослідження – стан та шляхи покращення психологічного клімату в колективі.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити поточний стан та шляхи покращення психологічного клімату в колективі.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз поняття психологічного клімату та факторів, що впливають на його формування в трудовому колективі.

2. Емпірично дослідити особливості психологічного клімату в колективі.

3. Розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо оптимізації та покращення психологічного клімату в колективі.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження та вирішення означених завдань було використано комплекс методів, що включає: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури); емпіричні методи (тестування, анкетування). Психодіагностичний інструментарій дослідження склали: методика оцінки психологічного клімату у колективі А.Ф. Фідлера; методика визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора; методика «Оцінка психологічного клімату в колективі» (М.В. Лемак, В.Ю. Петрище). Для обробки отриманих даних використовувалися методи кількісного та якісного аналізу.

Наукова новизна полягає в тому, що: вперше комплексно досліджено взаємозв'язок між рівнем емоційної задоволеності (за Фідлером), груповою згуртованістю (за Сішором) та поведінковими проявами клімату (за Лемак-Петрище) в умовах сервісної організації; уточнено структуру психологічного клімату через виокремлення «зон ризику» та фрагментації колективу; розроблено та обґрунтовано модульну програму оптимізації клімату, яка поєднує тренінгові, управлінські та адаптаційні методи впливу.

Практична значущість полягає у можливості застосування розроблених практичних рекомендацій та програми оптимізації в діяльності керівників, HR-менеджерів та організаційних психологів для покращення атмосфери в трудових колективах. Матеріали дослідження можуть бути використані при проведенні тімбілдінгів, стратегічних сесій, процедур адаптації персоналу, а також у процесі підготовки фахівців за спеціальністю 053 Психологія.

База дослідження. Емпіричне дослідження проводилось на базі ТОВ «Індіго 2020», м. Ірпінь. Загалом у дослідженні взяли участь 55 осіб працездатного віку (від 22 до 58 років), що є штатними співробітниками організації. Вибірка включала представників різного статі (24 чоловіки та 31 жінка), рівня освіти (переважно вища освіта) та стажу роботи.

Апробація дослідження. Результати досліджень були відображені у матеріалах міжнародної конференції:

Водоложко Ю.В., Коваленко І.Е. Посередництво психолога при подоланні конфліктів у колективі / Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжнародної конференції (12 листопада 2025 року) – Київ: КНУБА, 2025. – С. 590–592 [9].

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (64 найменування). Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок. Робота містить 4 рисунки, 1 таблицю та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

1.1. Поняття та сутність соціально-психологічного клімату в науковій літературі

Сучасні наукові підходи розглядають соціально-психологічний клімат як складну сукупність явищ і процесів, що відбуваються всередині групи та відображають систему міжособистісних відносин, групових станів, настроїв, а також спільних цінностей і традицій [54]. Дослідник Утлик Е. пропонує трактувати це поняття як інтегральну характеристику системи взаємостосунків, яка визначає комплекс умов, що сприяють або, навпаки, заважають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості [54]. Психологічна сутність клімату полягає у його здатності виступати механізмом зворотного зв'язку між індивідом та його безпосереднім соціальним середовищем, що прямо впливає на відчуття психологічної безпеки [6]. Наукові погляди Кличковського С. дозволяють визначити клімат як ключовий показник соціального розвитку колективу, який демонструє рівень реалізації внутрішніх психологічних резервів групи [21]. У структурі досліджуваного явища науковці виокремлюють дві базові складові: соціальний клімат, що базується на усвідомленні членами групи спільних цілей, та власне психологічний клімат, який формується через неформальні зв'язки та безпосередні контакти [54]. Розуміння клімату як стану колективної свідомості дозволяє оцінити міру психологічної включеності кожної людини в діяльність та загальну ефективність функціонування соціальної структури [54].

Амурова Я. та Момот М. розглядають досліджуваний феномен як показник зрілості спільноти, що поєднує цілеспрямованість, згуртованість та спільну задоволеність працею [1]. У науковому дискурсі виокремлюються різні підходи до трактування природи клімату: представники першого напряму, зокрема Кузьмін Є. та Платонов К., акцентують увагу на стані колективної свідомості як

відображенні сукупності міжособистісних взаємин та умов діяльності [1]. Позиція Русалінової А. та Лутошкіна А. фокусується на емоційному аспекті, визначаючи клімат як загальний настрій групи [1]. Водночас Паригін Б. та Шепель В. аналізують зазначене явище крізь призму стилю взаємодії людей, що перебувають у безпосередньому контакті [1]. Окремої уваги заслуговує розмежування рівнів клімату: статичного, який характеризує відносно стабільні взаємини, та динамічного, що описується категорією «психологічна атмосфера» і відображає щоденні коливання настрою працівників під впливом поточних подій [1]. Косолапов В. та Щербань О. доповнюють ці погляди через терміни соціальної та психологічної сумісності, а також наявності спільних звичаїв і традицій [1].

Досліджувана категорія постає як відносно стійкий настрій членів колективу, що знаходить свій вияв у групових думках, судженнях та всіх формах спільної діяльності [28]. Михальчук Д. та Кубіцький С. наголошують на важливості етичного аспекту, вказуючи, що за умови тісного зв'язку клімату з моральним станом групи він починає базуватися на таких фундаментальних поняттях, як обов'язок, честь, справедливість та совість [28]. Цілісність психології колективу забезпечується через впорядкований взаємозв'язок окремих компонентів, де ключовим елементом виступає контактне спілкування як невід'ємна складова задоволення духовних потреб індивіда [38]. Опрацьовані джерела дозволяють трактувати клімат як результат трансформації зовнішніх соціальних факторів у внутрішні особистісні установки, що фактично забезпечує процес соціалізації людини в трудовому середовищі [28].

Дослідження Юринець З. та Юринець Р. у контексті стратегічного розвитку інновацій дозволяють розглядати соціально-психологічний клімат як фундамент психологічної безпеки працівників, що безпосередньо корелює з ефективністю та продуктивністю організації [53]. У молодіжному підприємницькому середовищі цей феномен інтерпретується через призму індивідуальних цінностей та добробуту, де високий рівень задоволеності працею виступає головним індикатором якісного мікроклімату [53]. Науковці трактують

клімат як афективний стан, що формується у зв'язку з виконанням конкретних функцій і ролей, поєднуючи в собі відчуття відповідальності, визнання досягнень та комфортні умови взаємодії [53]. Розуміння сутності досліджуваного явища розширюється через категорію «психологічної значимості праці», яка впорядковує інтерпретацію працівником організаційного середовища для його особистого самопочуття [53].

Ігнатенко А. визначає соціально-психологічний клімат як складне внутрішнє оточення групи, що проявляється через динаміку міжособистісних стосунків і виступає фундаментом для академічної успішності та професійного зростання [17]. Кириченко В. розширює це розуміння, трактуючи середовище організації як сукупність норм, очікувань та емоційного фону, що виникає в процесі щоденної взаємодії та безпосередньо впливає на життєздатність усієї структури [20]. У сучасному науковому дискурсі стан колективної свідомості розглядається як стратегічний індикатор якості трудового життя, де матеріальне благополуччя працівника нерозривно пов'язане з рівнем його психологічного комфорту [24]. Психологічна сутність клімату також інтерпретується крізь призму безпеки – стану, за якого індивід відчуває захищеність від стресових факторів, невизначеності та деструктивного соціального впливу [30]. Рожман М. та Штрукель Т. акцентують увагу на тому, що клімат є продуктом інтеграції організаційної культури та реальних поведінкових актів, які або зміцнюють, або руйнують довіру всередині спільноти [64].

Долінська А. Г. акцентує на тому, що в умовах соціальної турбулентності та воєнного стану сутність клімату трансформується у стратегічний ресурс, який забезпечує не лише продуктивність, а й психологічну життєздатність кожного учасника групи [14]. Системний підхід до аналізу цього феномена дозволяє трактувати його як складне внутрішнє середовище, де суб'єктивне благополуччя індивіда безпосередньо корелює із загальною згуртованістю та емоційним фоном колективу [14]. Гуманістична парадигма, представлена у працях Сухомлинського В. та Зязюна І., розширює розуміння клімату через категорію виховного потенціалу, де мікросередовище виступає простором для розвитку

особистісної зрілості та професійного становлення [14]. Сприйняття клімату як «психологічного кокона» дозволяє оцінити міру захищеності працівника чи студента від деструктивних зовнішніх впливів, що робить цей показник ключовим індикатором успішності функціонування будь-якої соціальної структури [14].

Мельник Т. О. інтерпретує соціально-психологічний клімат як якісну характеристику міжособистісних взаємин, що проявляється через емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами групи [27]. Наукові підходи, представлені у матеріалах Острозької академії, наголошують на тому, що колектив варто розглядати як вищу форму організації групи, де клімат виступає первинним індикатором «здоров'я» соціальної системи [11]. Глущик М. М. обґрунтовує, що зрілий колектив поєднує фахівців навколо спільних цілей, водночас психологічна атмосфера забезпечує перехід від простої взаємодії до рівня глибокої взаємодопомоги та довіри [11]. Розуміння сутності клімату як емоційного фону дозволяє виокремити його типи: сприятливий, що стимулює продуктивність, та несприятливий, який супроводжується депресивними станами та конфліктністю [27].

Бабаш В. В. розширює дефініцію досліджуваного явища, трактуючи його як комплексну оцінку ставлення персоналу до робочого середовища, що базується на суб'єктивному сприйнятті ступеня довіри та підтримки всередині групи [2]. У наукових розвідках Левіна К. соціально-психологічний клімат постає ключовим показником організаційної ефективності, який безпосередньо детермінує рівень індивідуальної мотивації та задоволеності працею [2]. Психологічна природа клімату також розкривається через категорію емоційного настрою, який виникає на основі симпатій, спільних інтересів та схильностей учасників взаємодії [2]. Ільїна Н. зауважує, що цілісність мікроклімату забезпечується через стійку сукупність настроїв та поведінкових актів, які формують унікальне психологічне поле організації [18].

Сокол С. В. пропонує розглядати соціально-психологічний клімат як багатогранний набір взаємозв'язків, що відображає ставлення персоналу до

організації та визначає міру включеності працівника в робочі процеси [46]. Наукові розвідки Москаленко В. В. акцентують увагу на тому, що сутність клімату нерозривно пов’язана з ціннісними орієнтаціями групи, які виступають регулятором емоційних станів та поведінкових реакцій [32]. Згідно з поглядами Орбан-Лембрик Л. Е., досліджуваний феномен постає результатом трансформації організаційної культури у суб’єктивне відчуття приналежності до спільноти, що прямо корелює з ефективністю досягнення стратегічних цілей [46]. Сприйняття внутрішньої атмосфери крізь призму моральних цінностей дозволяє визначити клімат як динамічну характеристику, що відображає рівень зрілості та згуртованості колективу [5].

Жаровська О. П. обґрунтовує роль соціально-психологічного клімату як фундаментальної основи управління, що визначає здатність інституцій досягати стратегічних орієнтирів через ефективне розпорядження кадровим потенціалом [15]. Морозов С. В. розглядає колектив як автономний суб’єкт, діяльність якого базується на об’єднаних прагненнях кожної особистості до реалізації спільних завдань [15]. Важливою ознакою зрілості групи виступає почуття колективізму, що, за твердженням Мельник Л. П., поступово закріплюється у свідомості працівників через участь у суспільно корисних справах та спільну відповідальність за результат [15]. Розуміння клімату як потужної рушійної сили дозволяє трактувати його як механізм, що забезпечує стабільність різних сфер діяльності організації в умовах мінливого середовища [15]. Найдьонова Л. А. зауважує, що психологічна атмосфера безпосередньо впливає на ментальне сприйняття нововведень, роблячи колектив більш адаптивним до кризових викликів [34].

Гетьман О. О. характеризує соціально-психологічний клімат як динамічний чинник, здатний чинити амбівалентний вплив на трудову діяльність через стимулювання або, навпаки, пригнічення творчої ініціативи та енергії працівників [10]. У структурі досліджуваного явища виокремлюються такі базові компоненти, як стабільний психологічний настрій та сукупність характеристик, необхідних для повноцінного функціонування групи [10]. Синтезоване

визначення Гетьман О. О. базується на розумінні клімату як стану міжособистісних та групових стосунків, що спираються на індивідуальні цінності та формують стійке ставлення персоналу до спільної справи та організації загалом [10]. Водночас Андрєєва Т. Є. розглядає досліджуване поняття як віддзеркалення загального тону спілкування та умов праці, що визначає емоційне самопочуття індивіда в команді [10].

Семенова Д. Р. та Крупський О. П. пропонують «географічну» диференціацію досліджуваного явища, виокремлюючи три ключові зони: соціальну (гарантія прав та усвідомленість цілей), моральну (прийняті цінності) та власне психологічну (неофіційні контакти) [44]. Згідно з поглядами Свинецького А. Л., сутність клімату виявляється через рівень групової ідентичності, що відображає емоційне залучення учасників до спільних справ та їхню готовність до взаємної підтримки [44]. Хоронжий А. Г. наголошує на тому, що клімат виступає універсальним регулятором продуктивності, оскільки його вплив однаково значущий як для працівників низької кваліфікації, так і для фахівців, зайнятих високотехнологічною працею [44]. Єдність ціннісних орієнтацій та мотивів діяльності, що знаходить вияв у згуртованості, постає інтегральним показником якості спільної роботи колективу [44].

1.2. Фактори, що впливають на формування психологічного клімату в колективі

Процес формування внутрішньої атмосфери в групі зумовлюється дією багатовекторних чинників, серед яких першочергове значення має характер міжособистісних відносин та емоційна згуртованість учасників [54]. На думку Галузи А., важливим детермінантом виступає рівень комунікативної компетентності членів колективу, оскільки недостатній розвиток навичок спілкування призводить до поляризації оцінок та виникнення емоційних бар’єрів [54]. Суттєвий вплив на стабільність клімату має статусна ієрархія та адекватність сприйняття особистістю свого становища в групі, де штучне заохочення лідерів або осуд аутсайдерів провокує конфліктне розшарування

[62]. Кличковський С. акцентує увагу на управлінських факторах, зазначаючи, що наявність тиску з боку керівництва та відсутність можливості вільно виражати власну думку є основними деструктивними чинниками [21]. Додатково на стан мікроклімату впливають ціннісні орієнтації, які регулюють соціальну поведінку та забезпечують відповідність вчинків індивіда прийнятим у групі нормам і правилам [54]. Специфіка сприйняття оточення також залежить від індивідуально-особистісних властивостей, таких як тип нервової діяльності, характер та темперамент, що в сукупності визначають стиль взаємодії всередині спільноти [54].

Амурова Я. та Момот М. класифікують чинники впливу на макросередовищні та мікросередовищні, де перша група охоплює суспільно-політичну ситуацію в державі, рівень життя населення та етнічні особливості [1]. До мікрофакторів належать як об'єктивні складники, що включають технічні та санітарно-гігієнічні умови праці, так і суб'єктивні параметри, зокрема формальна та неформальна структури колективу [1]. Савчин М. наголошує, що вагомим детермінантом виступає ставлення кожного працівника до організації як до єдиного цілого, що виражається у типах поведінки в конфліктних ситуаціях [42]. Важливу роль відіграє сумісність членів групи, яка поділяється на психофізіологічну, пов'язану із синхронністю психічної діяльності, та власне психологічну, що базується на оптимальному поєднанні темпераментів та здібностей [1]. Дослідник Мишак С. додає, що стан клімату деформується під впливом будь-яких дій керівника, які сприймаються підлеглими як негативні, тоді як конфлікти виникають через несумісність цілей або розбіжності у розумінні засобів їх досягнення [29]. Специфічним фактором виступає фізичний простір офісу, оскільки зручність робочого місця та температурний режим безпосередньо впливають на емоційне забарвлення взаємостосунків [1].

Особливе місце у системі детермінації займають індивідуально-психологічні особливості керівника, його манера поведінки, імідж та здатність вчасно приймати стратегічні рішення [28]. Кубіцький С. зауважує, що ефективність функціонування колективу лише частково обумовлена технічним

оснащенням, тоді як основна роль належить інтелектуальному капіталу та компетентності управлінської ланки [60]. У процесі внутрішньої взаємодії виникає низка специфічних явищ, таких як навіювання, співпереживання, психологічне суперництво та самоствердження, які виступають потужними механізмами формування групової динаміки. Окремої уваги заслуговує прагнення особистості до самоствердження, що зумовлює її бажання посісти певну статусну позицію та отримати визнання з боку оточення, що прямо відбивається на загальному емоційному фоні [28]. Формування моральної атмосфери також залежить від макросередовища, яке диктує характер виробничих відносин через рівень науково-технічного прогресу та панівні в суспільстві моральні норми [28].

Вагомим детермінантом у формуванні внутрішньої атмосфери молодіжних команд виступає сприйняття працівника керівництвом як важливого та повноцінного елемента команди, а також чіткість визначення його професійної ролі [53]. Юринець Р. наголошує, що відчуття свободи у самовираженні та можливість реалізації власних ідей без страху перед негативними наслідками для статусу чи кар'єри є критичними факторами стабільності клімату [53]. Окремої уваги заслуговує гендерний аспект впливу: встановлено, що для жінок домінуючим чинником задоволеності кліматом є відчуття психологічної безпеки, тоді як для чоловіків більш значущим фактором виступає сама важливість та складність виконуваної роботи [53]. Додатково на стан мікроклімату впливає структура винагород та наявність негайного підкріплення успіхів, що разом із гнучкістю стилю управління визначає схильність працівника повноцінно залучатися до робочих процесів [53].

Нещадімов Б. Ю. виокремлює рівень емоційного інтелекту керівника як один із визначальних чинників, оскільки здатність лідера до емпатії та індивідуального підходу прямо впливає на стабільність групової динаміки [35]. Організаційна культура, що базується на чітко визначених цінностях та нормах поведінки, відіграє роль регулятора, який мінімізує виникнення комунікативних бар'єрів та сприяє формуванню атмосфери взаємодовіри [35]. Важливим

детермінантом виступає також міра відкритості внутрішнього середовища: можливість вільного висловлення думок та конструктивна взаємодія з керівною ланкою дозволяють підтримувати високий рівень психологічного комфорту навіть за умов дефіциту зовнішніх ресурсів [35]. Специфіка навчальної чи професійної діяльності вимагає врахування емоційної зрілості учасників, адже здатність колективу до саморегуляції є фундаментом для протидії стресогенним факторам емерджентного характеру [6; 35].

Лідерство виступає стрижневим детермінантом психологічної атмосфери, оскільки різні стилі керівництва безпосередньо моделюють рівень задоволеності працівників та їхню готовність до продуктивної діяльності [7]. Боднарчук Я. В. зазначає, що в межах ситуативних теорій лідерства ефективність менеджера залежить від вміння адаптуватися до рівня зрілості підлеглих, що запобігає виникненню деструктивної напруженості [7]. Специфічні чинники формування клімату в багатонаціональних структурах, проаналізовані Лихошерстовою Ю. О., включають подолання мовних бар'єрів та культурних розбіжностей, оскільки ігнорування цих аспектів призводить до відчуження та втрати довіри в команді [23]. Додатково Борконюк О. О. вказує, що зовнішні соціально-економічні виклики у поєднанні зі стратегіями кадрової політики створюють комплексне поле, в якому формується стійкість колективу до стресів [8].

Гнатюк Л. В. наголошує на значущості ціннісно-орієнтаційної єдності, де спільні ідеали та емоції стають фундаментом для побудови довготривалих позитивних взаємин [12].

Якісний склад персоналу, що охоплює професійні навички, творчий потенціал та індивідуальні властивості (такі як комунікабельність, емоційна стійкість та відповідальність), виступає фундаментом для формування групової динаміки [46]. Сокол С. В. виокремлює групу внутрішніх виробничих чинників, серед яких зручність робочого середовища, безпека та матеріальна винагорода забезпечують базовий рівень задоволеності працівника [46]. Важливим детермінантом постає також відповідність формальної та неформальної структур колективу, адже гармонія між офіційними нормами та особистими симпатіями

мінімізує ризики виникнення деструктивної напруженості [4]. Додатково на стан мікроклімату впливають чинники позавиробничого характеру, зокрема сімейна атмосфера та якість дозвілля, що формують загальний емоційний фон особистості [46].

Формування внутрішньої атмосфери прямо залежить від чіткості окреслення управлінської вертикалі та спрощення комунікаційних каналів, що мінімізує бар'єри при прийнятті рішень [15]. Жаровська О. П. акцентує увагу на тому, що індивідуальна налаштованість кожного працівника та його соціометричний статус у групі детермінують рівень загальної згуртованості колективу [15]. Онуфрійчук Л. О. додає, що стиль управління керівника виступає ключовим фактором, який визначає положення особистості в системі міжособистісних стосунків, водночас високий рівень задоволеності спілкуванням може слугувати психологічним захистом працівника від вимог управлінців [37]. Скиданенко Ю. П. та Шкурко М. В. вказують на важливість відповідності професійних та компетентнісних ознак членів групи, оскільки будь-яка реорганізація структурних одиниць потребує врахування емоційних зв'язків між виконавцями [45].

Ознаки негативного мікроклімату, такі як песимізм, дратівливість та напруга в групових відносинах, виступають деструктивними факторами, що блокують бажання персоналу створювати спільний продукт [10]. Рамеш Кумар М. наголошує, що емоційний та інтелектуальний стан групи є значущим для збереження її цілісності, оскільки прояви ворожості чи підозрілості руйнують внутрішню єдність спільноти [63]. Сімоненко О. акцентує увагу на тому, що характер ділового настрою та рівень трудової мотивації безпосередньо відображають якість взаємозв'язків між працівниками, визначаючи їхню життєву позицію в межах професійного середовища [10]. Страх вчинення помилок та очікування покарання, за твердженням Гетьман О. О., стають бар'єрами для прояву активності, що призводить до загальної деградації психологічної атмосфери [10].

Поліщук О. зауважує, що стан «погоди в домі» залежить від взаємодіючого проявлення кожної особистості, де управлінські впливи займають центральне місце у формуванні спільних інтересів [41].

Семенова Д. Р. та Крупський О. П. акцентують увагу на важливості теорії поколінь (X, Y та Z), зауважуючи, що перетин різних цінностей та стилів комунікації в межах одного простору потребує особливого підходу до підтримки атмосфери [56; 58]. Едмондсон А. С. визначає відсутність відчуття дбайливості, справедливості та поваги як критичні бар'єри для формування здорового клімату, що суттєво знижує мотивацію підлеглих [57]. Наявність дбайливого психологічного фону дозволяє працівникам відчувати захищеність, тоді як страх вчинення помилок та негативні враження від взаємодії з оточенням стають головними предикторами дестабілізації колективу [44].

Вагомим детермінантом дестабілізації внутрішньої атмосфери постає організаційна напруженість, зумовлена нечіткою структурою управління та нестабільністю зайнятості, що в умовах війни провокує високий рівень тривожності персоналу [30]. Дослідження Морозової Ю. засвідчують, що особистісна тривожність працівників суттєво змінює характер їхньої взаємодії, підвищуючи потребу в емоційній підтримці та водночас провокуючи схильність до уникнення конфліктів [31]. На стан мікроклімату суттєво впливає часова перспектива особистості: фіксація на негативному минулому або фаталістичне сприйняття теперішнього виступають предикторами емоційної скутості та зниження інтересу до спільної діяльності. Москаленко О. додає, що сприйняття ситуації в колективі залежить від локусу контролю індивіда, де переважання зовнішньої орієнтації (екстернальності) часто призводить до відчуття безпорадності перед обличчям кризових змін [33]. У системі внутрішніх чинників стійкості Тютюнник М. виокремлює почуття когерентності – здатність працівників сприймати світ як зрозумілий та керований, що дозволяє зберігати продуктивність навіть при масованій втраті зовнішніх ресурсів [48].

1.3. Фактори покращення психологічного клімату

Оптимізація соціально-психологічного стану колективу потребує реалізації системних заходів, спрямованих на зміцнення довіри та розвиток взаємодопомоги між усіма учасниками [54]. Визначальним фактором покращення атмосфери є впровадження демократичного стилю управління, який передбачає визнання права кожного члена групи приймати важливі рішення та брати відповідальність за стан справ у колективі [21]. Попович І. та Блинова О. обґрунтовують доцільність цілеспрямованого формування професійних і комунікативних цінностей, що дозволяє підвищити рівень задоволеності спілкуванням та зміцнити психологічне благополуччя особистості [62]. Важливим важелем оптимізації виступає розвиток навичок спільної діяльності, зокрема науково-дослідної чи творчої, що сприяє взаємній адаптації та психологічній сумісності [54]. Леонтьєва А. та Проскуряков Л. наголошують, що перетворення групи на справжню команду можливе лише за умови формування властивостей самоорганізації та здатності колективу єдино реагувати на зовнішні виклики [54]. Створення сприятливого клімату також пов’язане з підтриманням високого рівня інформованості учасників про спільні завдання та забезпеченням прозорої ділової критики, яка виключає особистісні образи та сприяє професійному зростанню [21].

Амурова Я. та Момот М. стверджують, що сприятливий клімат не виникає стихійно, а є продуктом систематичної психологічної роботи менеджменту, спрямованої на подолання бар’єрів напруженості у спілкуванні [1]. Базалійська Н. та Гук А. виокремлюють серед чинників оптимізації активну залученість усіх членів колективу до управління, що може реалізовуватися через розвиток форм самоврядування [3]. До важливих організаційних аспектів покращення середовища Мартиненко М. відносить дотримання оптимальної чисельності підлеглих у групі, що зазвичай складає від 5 до 7 осіб, та усунення зайвих вакансій, оскільки це дозволяє уникнути нерівномірного навантаження і внутрішньої напруженості. Карамушка Л. вказує на необхідність зміни моделей лідерства та застосування конструктивних методів вирішення суперечностей на

всіх рівнях функціонування організації [19]. Підвищенню продуктивності та якості праці сприяє також поєднання матеріальної зацікавленості з моральними стимулами, такими як публічне обговорення успіхів та спільне планування виробничого процесу [1]. Створення комфортної атмосфери вимагає від керівництва вміння передбачати можливі кризові ситуації та формувати у персоналу позитивну установку на впровадження інновацій [1].

Важливим кроком на шляху оптимізації внутрішнього середовища є гуманізація праці, яка передбачає не лише покращення естетики робочих приміщень, а й створення комфортних зон для відпочинку та особистих потреб працівників [28]. Така стратегія сприяє формуванню відчуття поваги до індивіда з боку організації та зміцнює лояльність персоналу. Керівник у цій системі має виконувати функцію інтегратора, який навіть за непередбачуваних обставин здатен перетворити групу на злагоджений механізм завдяки правильному розподілу ролей та прозорій комунікації [28]. Покращення клімату також пов’язане з впровадженням індивідуального підходу до кожного співробітника, що базується на глибокому знанні його психологічних характеристик і потреб. Кубіцький С. пропонує використовувати методи інтуїтивного моніторингу та регулярних групових розмов у разі виявлення найменших відхилень від поведінкових норм, що дозволяє попередити розвиток конфліктів на ранніх стадіях [60]. Крім того, дієвим стимулятором розвитку колективу постає створення умов для професійного самоствердження особистості, де повага та довіра з боку колег стають вагомими нематеріальними чинниками задоволеності працею [28].

Оптимізація клімату в умовах інноваційного розвитку передбачає надання працівникам більшого контролю над власною роботою та методами її виконання, що підвищує їхню впевненість у завтрашньому дні [53]. Юринець З. рекомендує менеджерам акцентувати увагу на створенні відчуття «виклику» у професійній діяльності, оскільки усвідомлення працівником свого внеску як такого, що веде до особистого розвитку, суттєво покращує емоційне тло в групі [53]. Емпіричні дані підтверджують, що позитивна оцінка персоналом управлінської підтримки

та адекватне визнання результатів праці з боку організації роблять колектив більш стійким до стресових ситуацій на ринку [53]. Важливим важелем покращення середовища є забезпечення прозорості організаційних ролей та норм, які мають сприйматися підлеглими чітко і однозначно, мінімізуючи простір для конфліктів та непорозумінь [53]. Таким чином, цілеспрямований вплив керівництва на формування відчуття психологічної захищеності та професійної значимості кожного співробітника стає стратегічним інструментом вдосконалення соціально-психологічного клімату [53].

Визначальним важелем оптимізації середовища є розвиток асертивності працівників, що дозволяє відкрито висловлювати професійні зауваження та ідеї без страху перед критикою, зміцнюючи таким чином згуртованість та довіру [52]. Кириченко В. обґрунтовує роль менеджера як архітектора соціального простору, який через політику конструктивного зворотного зв'язку та впровадження програм добробуту формує «культурний код» компанії [20]. Покращення атмосфери також пов'язане з ефективною мотивацією: Гордієнко А. пропонує використовувати нетрадиційні методи нематеріального стимулювання, такі як персоналізація визнання та надання творчої автономії, що формує відчуття приналежності до команди [13]. Важливим організаційним фактором виступає впровадження гнучких графіків праці та програм підтримки ментального здоров'я, що виступає бар'єром проти емоційного вигорання в умовах високої інтенсивності роботи [49]. Яцино Н. наголошує на доцільності застосування методів соціального інжинірингу для конструювання лояльності, проте застерігає щодо необхідності дотримання інформаційної гігієни та етичних меж впливу на персонал [55]. Додатково, у цифровізованому середовищі фактором стабілізації стає чіткий цифровий етикет, який регулює правила онлайн-взаємодії та запобігає виникненню «цифрового шуму» і непорозумінь між колегами [26].

Оптимізація внутрішньої атмосфери потребує впровадження спеціалізованих стратегій психологічного супроводу, які включають навчання технік емоційної саморегуляції та розвиток навичок усвідомленого мислення

[14]. Використання методів групової дискусії та тренінгів комунікативної компетентності дозволяє нівелювати наслідки соціальної напруженості, створюючи умови для безпечного відреагування негативних емоцій [19; 35]. Нещадімов Б. Ю. обґрунтовує доцільність активного залучення учасників до спільного планування та вирішення професійних завдань, що посилює відчуття причетності та зміцнює корпоративний дух [35]. Побудова системи підтримуючої комунікації, де кожен відчуває цінність свого внеску, стає дієвим стимулятором розвитку колективу, забезпечуючи перетворення розрізненої групи на згуртовану команду, здатну ефективно функціонувати в умовах невизначеності [35]. Оптимізація внутрішнього середовища потребує системного розвитку корпоративної культури, яку Швець М. Б. вважає ключовим каталізатором формування спільної ідентичності та зміцнення лояльності працівників [51]. Впровадження ціннісних орієнтирів та єдиної місії дозволяє знизити рівень конфліктності та стимулювати колективний творчий потенціал через трансляцію цінностей від лідера до підлеглих [7]. Турсунова-Куйдан Д. В. доводить, що покращення клімату неможливе без адекватного підбору та розподілу ролей на різних етапах розвитку групи, де висока вимогливість керівника має балансуватися підтримкою особистісного зростання [47]. Свирид Д. О. акцентує на тому, що створення підтримуючої соціальної системи в межах організації допомагає нівелювати розрив між індивідуальними та корпоративними інтересами, забезпечуючи високу мотивацію та професійну задоволеність [43].

Оптимізація соціально-психологічного стану колективу потребує створення умов для професійного самоствердження кожного працівника, де повага з боку колег виступає вагомим нематеріальним стимулом [2]. Онопрієнко О. доводить, що залучення персоналу до процесу прийняття рішень та встановлення прозорого зворотного зв’язку дозволяє попередити розвиток конфліктів на ранніх стадіях [36]. Формування позитивного емоційного тла через проведення неформальних заходів та тренінгів комунікативної компетентності

сприяє перетворенню групи на згуртовану команду, готову до ефективного функціонування в кризових умовах [22].

Оптимізація внутрішнього середовища потребує реалізації стратегії гуманізації праці, яка передбачає вдосконалення системи матеріальної та моральної мотивації з акцентом на справедливості розподілу винагород [46]. Впровадження програм професійного розвитку та навчання дозволяє підвищити лояльність персоналу та створити умови для самореалізації особистості в межах організації [50]. Створення каналів відкритого зворотного зв'язку та проведення щотижневих зустрічей із керівництвом сприяє подоланню бар'єрів відчуженості та зміцнює почуття професійної значущості кожного співробітника [16].

Оптимізація соціально-психологічного стану потребує використання діагностичних методів, зокрема соціометричного опитування за методикою Морено Дж., що дозволяє наочно відобразити структуру групової диференціації та виявити «ізольованих» учасників для подальшої корекції взаємин [61]. Падафет Ю. наголошує, що надання поштовху до ухвалення спільних рішень через розвиток довіри є дієвим механізмом подолання конфліктних ситуацій [39]. Покращення клімату вбачається також у впровадженні програм підтримки лояльності персоналу, які включають організацію корпоративних заходів, створення умов для професійного навчання та активну співпрацю з навчальними закладами для залучення талановитої молоді [15]. Реалізація принципів соціальної відповідальності, зокрема працевлаштування осіб із обмеженими можливостями згідно з чинним законодавством, сприяє гуманізації внутрішнього простору та зміцнює етичні основи життєдіяльності колективу [15]. Пірен М. І. додає, що формування екологічної культури через просвітництво в громадах стає важливим чинником соціально-гуманітарної політики, що позитивно відбивається на психологічному самопочутті членів організації [40].

Семенова Д. Р. та Крупський О. П. стверджують, що впровадження якісних соціальних пакетів (медичного страхування, пенсійних планів) є потужним інструментом покращення клімату, оскільки це формує у працівників відчуття

довготривалої стабільності та психологічної безпеки [59]. Еванс В. Р. та Девіс В. Д. доводять, що подібні групові методи дозволяють розвинути емпатію та готовність брати відповідальність за свої вчинки, що безпосередньо впливає на надійність професійної діяльності в складних життєвих ситуаціях [44]. Створення «дбайливого» психологічного клімату, де співробітники відчувають повагу та підтримку, виступає першочерговим каталізатором підвищення бізнес-результатів та загальної єдності колективу [57].

Побудова здорової атмосфери передбачає культивування таких позитивних рис, як оптимізм, міжособистісна емпатія та впевненість у власній безпеці, що створює необхідний фундамент для вільного мислення та креативності [10]. Максимович А. зауважує, що гармонізація емоційного стану колективу можлива через врахування симпатій та збігу інтересів працівників, що дозволяє посилити внутрішні психологічні зв'язки [25]. Важливим важелем покращення клімату Гетьман О. О. вважає надання персоналу можливості робити помилки без остраху перед санкціями, оскільки такий підхід сприяє професійному розвитку та підвищує якісний внесок у розвиток організації [10]. Амурова Я. В. та Момот М. А. додають, що формування стійких групових настроїв, орієнтованих на досягнення цілей, дозволяє підтримувати високий рівень активності, що є ключовим фактором стабілізації мікросередовища [1].

Реалізація таких підходів сприяє формуванню стійкого позитивного емоційного тла, що є необхідною умовою для збереження ментального здоров'я персоналу, досягнення стратегічних цілей організації [14].

Висновки до розділу 1

1. На основі теоретико-методологічного аналізу з'ясовано, що соціально-психологічний клімат є інтегральною характеристикою системи міжособистісних взаємин у колективі, яка визначає загальний емоційний настрій, ціннісно-орієнтаційну єдність та рівень психологічної безпеки особистості. Встановлено, що досліджуваний феномен має складну структуру, поєднуючи когнітивні (усвідомлення

спільних цілей), емоційні (задоволеність стосунками) та поведінкові компоненти. Клімат виступає індикатором зрілості групи та механізмом, що трансформує зовнішні організаційні умови у внутрішню мотивацію та продуктивність працівників.

2. Визначено, що процес формування психологічного клімату детермінується комплексом макро- та мікросередовищних факторів. До ключових чинників впливу віднесено стиль керівництва та рівень емоційного інтелекту лідера, організацію праці, психологічну сумісність членів групи, а також рівень комунікативної компетентності та згуртованості колективу. Виявлено, що деструктивний вплив на атмосферу чинять авторитарний тиск, непрозорість комунікації, організаційна невизначеність та відсутність відчуття справедливості, що в умовах кризових ситуацій може призводити до емоційного вигорання та зниження ефективності діяльності.
3. Обґрунтовано, що оптимізація та покращення психологічного клімату потребує застосування системного підходу, який інтегрує управлінські, соціально-психологічні та організаційні методи. Ефективними шляхами покращення визначено впровадження демократичного стилю управління, забезпечення відкритого зворотного зв’язку, гуманізацію умов праці, створення програм професійного розвитку та менторства. Важливу роль відіграють активні методи навчання (тренінги, тімбілдінги), спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, навичок конструктивного вирішення конфліктів та формування спільної корпоративної ідентичності.

Таким чином, теоретичне дослідження дозволяє розглядати соціально-психологічний клімат як стратегічний ресурс організації, якісний стан якого є необхідною умовою для забезпечення продуктивної спільної діяльності, збереження ментального здоров’я персоналу та підвищення стійкості колективу до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату та шляхів його покращення проводилося на базі трудового колективу товариства з обмеженою відповідальністю «Індіго 2020» (м. Ірпінь), що спеціалізується на наданні сервісних послуг. Вибір даної організації обумовлений наявністю сталої організаційної структури та достатньою чисельністю персоналу для забезпечення статистичної значущості отриманих даних.

У дослідженні взяли участь 55 осіб працездатного віку, які є штатними співробітниками компанії. Формування вибіркової сукупності здійснювалося методом суцільного опитування доступних співробітників структурних підрозділів, що дозволило охопити представників різних ланок управління та виконавців. Демографічний склад учасників характеризувався наступним чином: вікова категорія респондентів варіювалася в широкому діапазоні від 22 до 58 років, що дозволило проаналізувати сприйняття клімату представниками різних поколінь. Середній вік досліджуваних склав 34 роки.

Гендерний розподіл вибірки (рис. 2.1) виявився відносно збалансованим, проте з певною перевагою жінок: у дослідженні взяли участь 24 чоловіки (43,6%) та 31 жінка (56,4%). Таке співвідношення є типовим для організацій сервісного типу та дозволяє врахувати гендерні особливості сприйняття міжособистісних відносин у колективі.

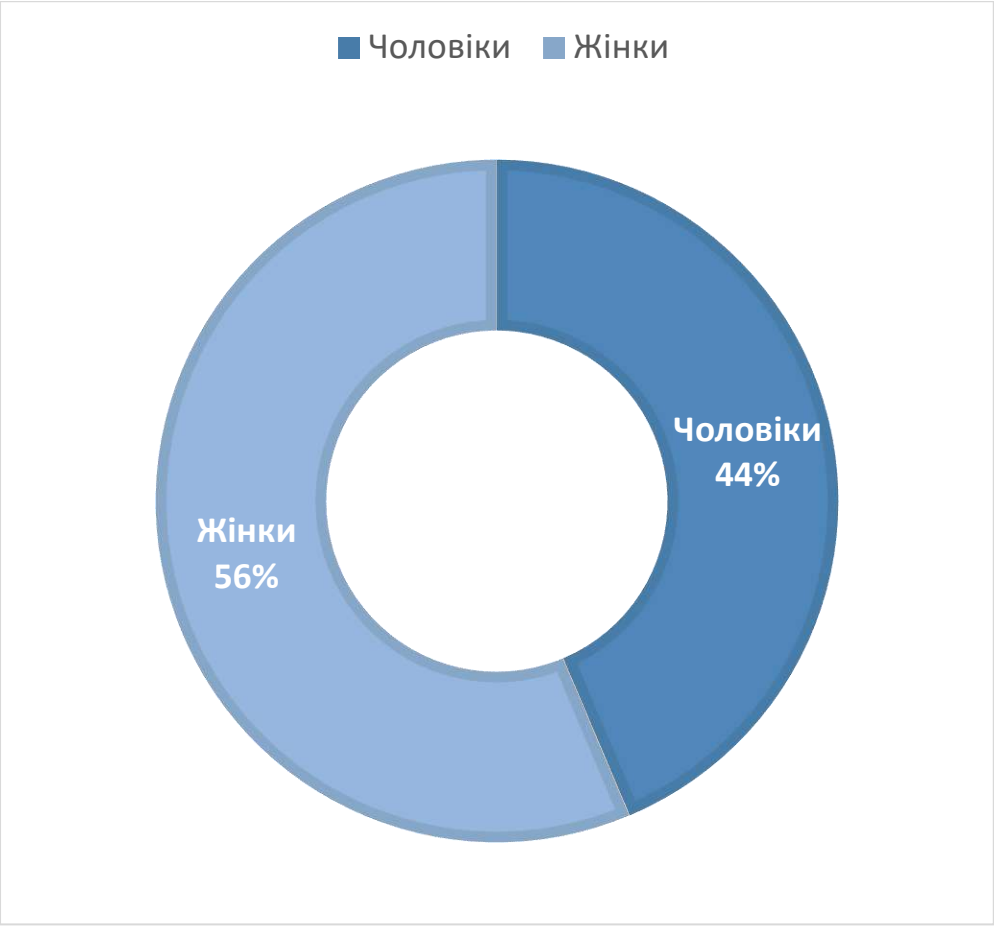


Рисунок 2.1. Гендерний розподіл учасників дослідження

Щодо рівня освіти респондентів, то структура вибірки виглядає наступним чином: переважна більшість – 42 особи (76,4%) – мають повну вищу освіту, 10 осіб (18,2%) мають незакінчену вищу освіту (бакалаврат або студенти магістратури), і лише 3 особи (5,4%) мають середню спеціальну освіту. Такий високий освітній ценз досліджуваних дозволяє припустити наявність високих вимог до культури спілкування та інтелектуальної складової психологічного клімату.

Важливим параметром для аналізу клімату є стаж роботи в даному колективі, оскільки сприйняття атмосфери «новачками» та «старожилами» може суттєво відрізнятися. За стажем роботи респонденти розподілилися так: до 1 року (етап адаптації) – 9 осіб (16,4%); від 1 до 5 років (етап стабілізації) – 28 осіб (50,9%); понад 5 років (етап майстерності та наставництва) – 18 осіб (32,7%). Такий розподіл свідчить про наявність стабільного ядра колективу, яке є носієм

організаційних традицій, та достатньої кількості нових співробітників, чия адаптація є індикатором якості психологічного клімату.

Такий демографічний та професійний розподіл дозволив охопити різноманітні соціальні групи всередині організації та отримати репрезентативні дані щодо стану психологічного клімату, мінімізувавши похибку, пов’язану з однорідністю групи.

Для досягнення мети дослідження – теоретичного обґрунтування та емпіричного вивчення стану і шляхів покращення психологічного клімату в колективі – було розроблено програму діагностики, яка включає комплекс взаємодоповнюючих методик. Вибір інструментарію базувався на необхідності охопити всі структурні компоненти досліджуваного феномену: емоційний (настрій, задоволеність), когнітивний (усвідомлення єдності) та поведінковий (реальна взаємодія).

Першою методикою було обрано Методику оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер). Ця методика є класичним психодіагностичним інструментом, побудованим на принципі семантичного диференціала. Бланк опитувальника містить 10 біполярних шкал, заданих парами антонімів (наприклад, «дружелюбність – ворожість», «згода – незгода», «теплота – холодність», «продуктивність – непродуктивність»), які описують емоційну атмосферу в групі. Респондентам пропонується оцінити стан колективу за 8-бальною шкалою, де наближення до лівого полюсу свідчить про позитивну оцінку, а до правого – про негативну.

Вибір даної методики для нашого дослідження обумовлений її здатністю оперативно зафіксувати загальний емоційний фон колективу та виявити приховані негативні тенденції ще до того, як вони переростуть у відкриті конфлікти. Це дозволяє отримати первинний, експрес-»зріз» стану психологічного клімату, визначити рівень комфортності середовища для працівників та виокремити найбільш проблемні аспекти взаємодії (наприклад, дефіцит співпраці чи взаємопідтримки) (Додаток А).

Другою методикою стала Методика визначення індексу групової згуртованості (К. Е. Сішор). Даний інструмент спрямований на діагностику ступеня інтеграції групи – одного з найважливіших параметрів ефективного колективу, що відображає міцність міжособистісних зв'язків та єдність дій. Методика складається з 5 ключових питань з декількома варіантами відповідей, що охоплюють оцінку почуття приналежності до групи, бажання залишатися в ній, оцінку взаємин між колегами та ставлення до керівництва.

Використання цієї методики дозволяє вийти за межі простої констатації атмосфери та визначити ціннісно-орієнтаційну єдність співробітників, їхню лояльність до організації. Для нашої роботи це критично важливо, оскільки низький індекс згуртованості часто є першопричиною зниження продуктивності та виникнення плинності кадрів, що потребує розробки специфічних корекційних заходів у третьому розділі роботи (Додаток Б).

Третьою, найбільш розгорнутою методикою дослідження, було обрано Методику «Оцінка психологічного клімату в колективі» (М.В. Лемак, В.Ю. Петрище). Цей комплексний опитувальник дозволяє здійснити глибокий аналіз структури міжособистісних відносин. Методика оцінює клімат через зіставлення двох полярних проявів властивостей (позитивних, позначених як «А», та негативних, позначених як «В»). Перелік тверджень охоплює як емоційний компонент (настрій, доброзичливість, емоційне єднання), так і поведінковий (співпраця, ставлення до новачків, активність, справедливість у ставленні до слабких).

Ця методика є найбільш інформативною для нашого дослідження, оскільки дозволяє не лише констатувати загальний рівень благополуччя, а й сформувати детальний профіль клімату. Вона дає можливість чітко диференціювати «зони ризику» (наприклад, наявність конфліктуючих угруповань, пасивність групи або байдужість до спільних досягнень), на основі яких будуть розроблені адресні практичні рекомендації. Такий підхід забезпечує валідність отриманих результатів та дозволяє зіставити суб'єктивні відчуття працівників з об'єктивними показниками групової динаміки (Додаток В).

Комплексне використання зазначених трьох методик дозволяє отримати цілісну картину психологічного клімату: від загального емоційного фону (Фідлер) через оцінку єдності та лояльності (Сішор) до детального аналізу поведінкових патернів та структури взаємин (Лемак, Петрище).

Процедура дослідження складалася з кількох послідовних етапів. На першому, підготовчому етапі було проведено узгодження графіка тестування з керівництвом організації та попередню бесіду з персоналом. Під час зустрічі роз'яснювалася мета дослідження, його важливість для покращення умов праці та атмосфери в колективі. Особлива увага приділялася етичним аспектам – було наголошено на добровільності участі та гарантії повної анонімності та конфіденційності отриманих даних. Учасникам було повідомлено, що результати будуть представлені керівництву виключно в узагальненому вигляді (груповий профіль), що дозволило знизити рівень соціальної бажаності відповідей та тривожності.

Основний етап діагностики тривожності проводився безпосередньо на робочих місцях у спеціально відведений час (ранкові години), коли рівень втоми персоналу є мінімальним. Діагностика здійснювалася в невеликих групах по 10-15 осіб у конференц-залі для забезпечення самостійності роботи. Кожна сесія починалася з короткого інструктажу. Порядок пред'явлення методик був стандартизованим для всіх груп: спочатку методика А.Ф. Фідлера (як найменш навантажувальна та експресивна), потім методика М.В. Лемак та В.Ю. Петрище (як найбільш об'ємна), і завершувалася сесія методикою К.Е. Сішора. Такий порядок дозволив підтримувати оптимальний рівень уваги респондентів та уникнути ефекту втоми.

При проведенні діагностики за методикою А.Ф. Фідлера учасникам пропонувалося оцінити свій колектив за 10-ма шкалами, обираючи відповідний бал від 1 до 8. Інструкція наголошувала на необхідності швидкої, інтуїтивної оцінки («перше враження»). Обробка результатів полягала у підсумовуванні балів за всіма шкалами. Згідно з ключем методики, отримані суми інтерпретувалися наступним чином: від 10 до 33 балів – висока оцінка

(сприятливий клімат); від 34 до 55 балів – середній показник (невизначений, нестійкий клімат); від 56 до 80 балів – негативна оцінка (несприятливий клімат). Важливо зазначити, що у цій методиці менший бал відповідає кращому показнику психологічної атмосфери.

Робота з методикою К.Е. Сішора вимагала від респондентів обрання одного варіанту відповіді на 5 запитань. Кожен варіант мав свою бальну вагу (від 1 до 5 балів), зазначену в ключі, причому деякі шкали були зворотними. Обробка полягала в підрахунку алгебраїчної суми балів. Підсумковий індекс групової згуртованості (ІГЗ) класифікувався за рівнями: 15,1 балів і вище – високий рівень згуртованості; 11,6–15 балів – вище середнього; 7–11,5 балів – середній; 4–6,9 балів – нижче середнього; 4 бали і нижче – низький рівень. Цей показник дозволив кількісно виміряти ступінь інтеграції групи.

Діагностика за методикою М.В. Лемак та В.Ю. Петрище передбачала оцінку 13 пар тверджень за шкалою від 3 до 0 балів. Респонденти мали обрати, яка з властивостей (позитивна А чи негативна В) проявляється в групі, та оцінити частоту прояву: «3» – завжди, «2» – у більшості випадків, «1» – нерідко, «0» – однаковою мірою. Обробка даних здійснювалася шляхом вирахування різниці між сумою позитивних оцінок (зі знаком «+») та негативних (зі знаком «-»). Отриманий індекс коефіцієнта психологічного клімату (Кпк) інтерпретувався за детальною шкалою: +22 і більше – високий рівень сприятливості; 8–22 – середній рівень; 0–8 – низький рівень сприятливості. Від'ємні значення свідчили про несприятливий клімат різного ступеня тяжкості (від початкового до високого рівня несприятливості).

Після завершення основного етапу було проведено статистичну обробку даних. Окрім індивідуальних показників, розраховувалися середньогрупові значення та відсотковий розподіл респондентів за рівнями вираженості ознак, що дозволило сформувати узагальнений психологічний портрет досліджуваного колективу. Отримані емпіричні дані стали основою для аналізу в наступному підрозділі та розробки корекційної програми.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Аналіз результатів емпіричного дослідження розпочнемо з детального розгляду інтегральних показників емоційної атмосфери в колективі, отриманих за допомогою методики оцінки психологічного клімату А.Ф. Фідлера. Даний психодіагностичний інструмент, побудований на принципі семантичного диференціала, дозволив здійснити «експрес-зріз» загального настрою групи, оцінивши його за континуумом «сприятливий – несприятливий». Отримані дані дають можливість не лише констатувати поточний стан, а й зрозуміти приховані механізми формування групової динаміки.

Загальний розподіл респондентів за підсумковим індексом психологічного клімату (рис. 2.2) демонструє досить суперечливу та неоднорідну картину, яка свідчить про наявність зон латентної напруги у структурі міжособистісних відносин.



Рисунок 2.2. Розподіл рівнів психологічного клімату (за методикою А.Ф. Фідлера)

Глибокий аналіз отриманих емпіричних даних дозволяє констатувати, що в досліджуваному колективі домінує стан, який можна охарактеризувати як нестійка рівновага або «емоційна стагнація». Переважна більшість респондентів – 57,8% вибірки – оцінюють атмосферу як середню (діапазон 34–55 балів). Ця «сіра зона» сприйняття є специфічним індикатором ситуативної стабільності. З одного боку, вона свідчить про відсутність гострих, деструктивних конфліктів, які б паралізували роботу організації. З іншого боку, така масова нейтральність вказує на дефіцит справжнього емоційного підйому, ентузіазму та натхнення спільною діяльністю. Для цієї категорії співробітників робоче середовище виступає емоційно нейтральним фоном, який не викликає сильного відторгнення, але й не слугує джерелом мотивації. Така позиція більшості може інтерпретуватися як прояв формалізації стосунків, коли комунікація зводиться виключно до виконання функціональних обов'язків без забарвлення міжособистісною симпатією чи взаєморозумінням.

Лише 24,4% співробітників, що складає менше чверті від загальної кількості, сприймають клімат як однозначно сприятливий (10–33 бали). Це «ядро» позитиву, ймовірно, сформоване з найбільш адаптованих, лояльних працівників або тих, хто займає вигідні рольові позиції в групі. Вони відчувають психологічний комфорт, підтримку колег та задоволеність своєю соціальною роллю. Наявність такої групи є важливим ресурсним фактором для організації, оскільки саме ці співробітники здатні транслювати конструктивні цінності та виступати агентами змін. Однак, їхня меншість вказує на те, що позитивний досвід взаємодії наразі не є домінуючим патерном у колективі.

Особливу тривогу з точки зору управлінської психології викликає той факт, що 17,8% респондентів дали негативну оцінку атмосфері в колективі (56–80 балів). Наявність майже п'ятої частини персоналу, яка перебуває у стані вираженого психологічного дискомфорту, є серйозним сигналом про дисфункцію соціальної системи. Для цієї групи працівників середовище сприймається як вороже, холодне або таке, що пригнічує особистість. Це створює високий ризик формування опозиційних мікрогруп, виникнення пліток,

саботажу та зростання плинності кадрів. Такий відсоток невдоволених є критичною масою, здатною через механізм «емоційного зараження» поступово погіршувати загальний фон настрою в групі, перетягуючи на свій бік тих, хто наразі займає нейтральну позицію.

Для глибшого розуміння природи незадоволеності та причин домінування «середнього» сприйняття, ми провели деталізацію результатів за окремими шкалами методики (табл. 2.1). Це дозволило виявити конкретні параметри взаємодії, які найбільше фруструють працівників.

Таблиця 2.1. Рейтинг проблемних зон психологічного клімату (за шкалами методики Фідлера)

Ранг	**Назва шкали (пара якостей)**	**Частка негативних оцінок**	**Інтерпретація психологічного змісту проблеми**
1	Співпраця – Відсутність співпраці	42,0%	Відчуття роз’єднаності, атомізація робочих процесів, дефіцит взаємодопомоги.
2	Задоволеність – Незадоволеність	38,0%	Загальна фрустрація потреб у професійній реалізації, визнанні чи комфорті.
3	Теплота – Холодність	35,0%	Емоційна дистанційованість, брак емпатії, формалізм у спілкуванні.
4	Захопленість – Байдужість	28,0%	Зниження інтересу до змісту праці, емоційне вигорання.
5	Продуктивність – Непродуктивність	19,0%	Суб’єктивне відчуття неефективності власних або спільних зусиль.

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити ключовий висновок: основною «больовою точкою» досліджуваного колективу є дефіцит комунікативної інтеграції та емоційної близькості. Найвищий рівень негативних оцінок (42%) зафіксовано за шкалою «Співпраця – Відсутність співпраці». Це свідчить про те, що майже половина співробітників відчуває себе ізольованими у професійній діяльності. Вони сприймають робочий процес як сукупність індивідуальних зусиль, які не об'єднуються у спільний результат, або ж стикаються з байдужістю та небажанням колег допомагати у вирішенні складних завдань. Таке сприйняття є характерною ознакою розрізненості, атомізації колективу, де відсутнє почуття «ми».

Цей висновок підсилюється високим показником негативізму за шкалою «Теплота – Холодність» (35%). Третина колективу відчуває емоційний холод, відчуженість та брак людяності у стосунках. У поєднанні з проблемами у співпраці, це формує картину «холодного співіснування», де колеги сприймаються скоріше як функціональні одиниці або конкуренти, аніж як партнери. Такий емоційний вакуум неминуче призводить до зростання рівня стресу, оскільки людина на робочому місці позбавлена можливості отримати соціальну підтримку.

Високий рівень загальної незадоволеності (38%), що посідає друге місце у рейтингу проблем, є закономірним наслідком вищезазначених факторів. Людина, яка не відчуває підтримки (співпраця) та емоційного тепла (теплота), не може бути повністю задоволена своєю роботою, навіть якщо її влаштовує заробітна плата чи зміст завдань. Соціальна фрустрація переноситься на загальне сприйняття роботи. Також варто відзначити показник шкали «Захопленість – Байдужість» (28% негативних оцінок), що вказує на ризики професійного вигорання та втрати інтересу до роботи у значної частини персоналу. Байдужість часто є захисним механізмом психіки у відповідь на неможливість змінити несприятливу ситуацію.

Водночас, вкрай важливо звернути увагу на позитивний аспект діагностики: шкали, що стосуються безпосередньо ділових якостей групи

(«Продуктивність», «Успішність»), отримали значно менше негативних оцінок (19% та 15% відповідно). Це дозволяє сформулювати важливе психологічне спостереження: працівники схильні відокремлювати професійну компетентність від міжособистісних стосунків. Більшість з них вважає себе та колег здатними досягати результату (успішними та продуктивними), проте страждає від якості процесу взаємодії. Тобто, конфлікт лежить не у площині професіоналізму («ми не вміємо працювати»), а у площині комунікації та емоцій («нам важко взаємодіяти»). Це дає надію на успішну корекцію, адже фундамент професійної поваги, ймовірно, збережено.

Додатковий аналіз результатів у розрізі стажу роботи (як тенденція) показує, що найбільш критично налаштованими є працівники зі стажем від 1 до 3 років. Етап адаптації вже пройдено, «рожеві окуляри» спали, і вони найгостріше відчувають невідповідність реальної атмосфери своїм очікуванням. Натомість «новачки» (до 1 року) ще можуть перебувати в стані ейфорії або мобілізації, а «старожили» (понад 5 років) часто адаптуються до існуючих умов, знижуючи планку вимог або знаходячи свою нішу комфорту, що пояснює їхнє переважання у групі з «середніми» оцінками.

Гендерний аспект сприйняття клімату за методикою Фідлера також має свої нюанси. Жінки виявилися більш чутливими до шкал емоційного ряду («Теплота», «Доброзичливість»), демонструючи більший розкид оцінок – від захоплення до повного несприйняття. Чоловіки ж частіше давали середні, стримані оцінки, фокусуючись на параметрах «Згода» та «Продуктивність». Це підтверджує тезу про те, що для жіночої частини колективу емоційний комфорт є більш вагомим фактором загальної задоволеності працею.

Таким чином, первинна діагностика за Фідлером виявляє профіль колективу, який можна назвати «професійно спроможним, але емоційно дефіцитним». За фасадом зовнішньої стабільності (домінування середніх балів) приховується глибока незадоволена потреба у довірливих стосунках, справжній командній грі та емоційному теплі. Саме ці дефіцити формують групу ризику та стримують перехід колективу на рівень високоефективної команди.

Наступним логічним етапом емпіричного дослідження стала оцінка рівня соціальної інтеграції досліджуваної групи за допомогою Методики визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора. Якщо попередній інструментарій (методика Фідлера) дозволив нам відчути емоційну «температуру» колективу, то методика Сішора надає можливість діагностувати «міцність» його конструкції. Згуртованість у даному контексті розглядається не просто як сума симпатій, а як ціннісно-орієнтаційну єдність, ступінь прихильності членів групи один до одного та до спільної мети, що визначає здатність колективу діяти як єдиний організм.

Отримані емпіричні дані демонструють розподіл, що наближається до кривої нормального розподілу (Гауса), проте має тривожне зміщення у бік низьких показників, що вказує на наявність відцентрових сил у груповій динаміці (рис. 2.3).

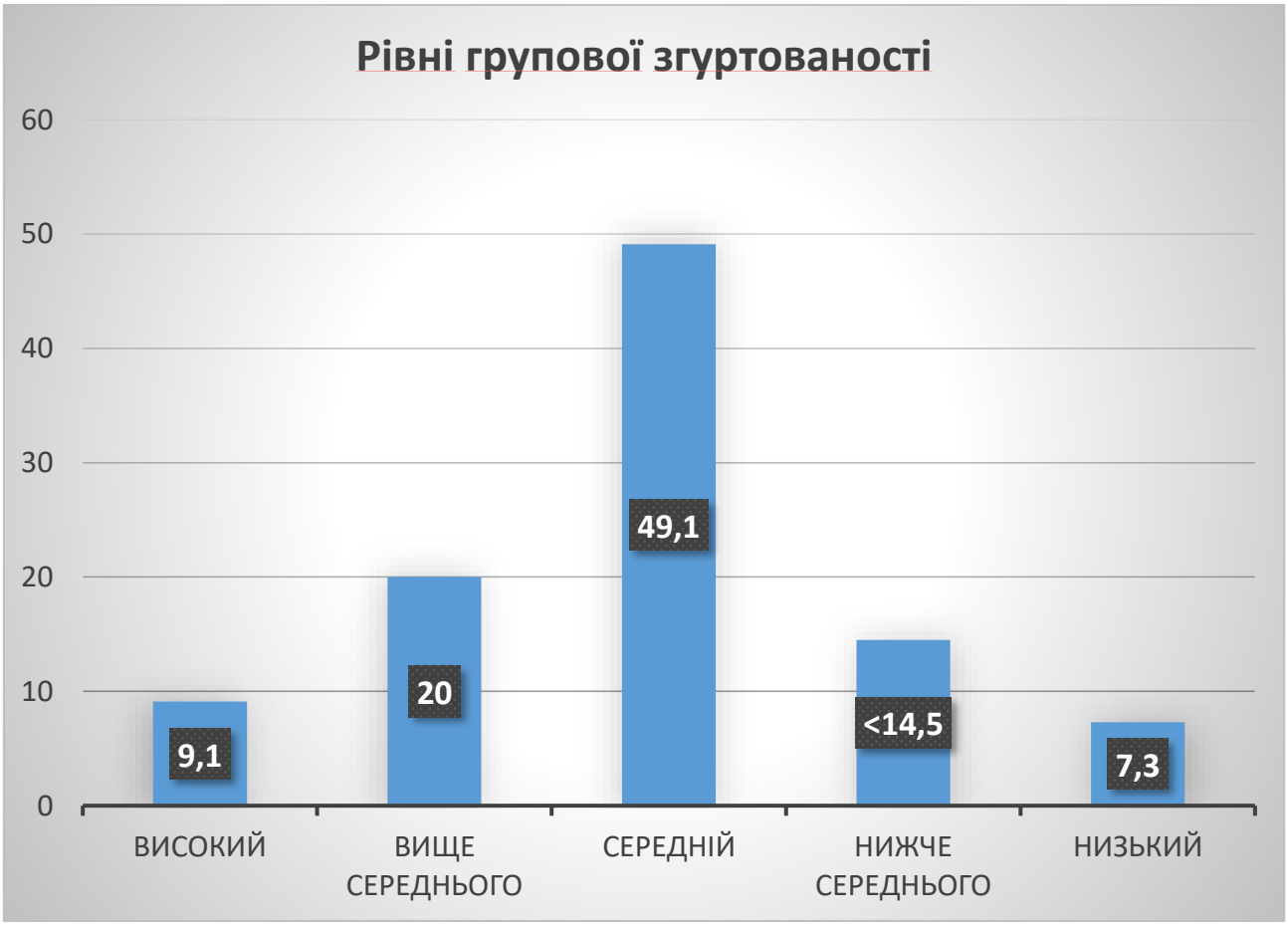


Рисунок 2.3. Розподіл рівнів групової згуртованості серед досліджуваних

Глибокий структурний аналіз отриманих результатів дозволяє змоделювати соціальну архітектуру колективу. Найчисельнішим сегментом, що формує «тіло» організації, є група співробітників із середнім рівнем згуртованості – це майже половина вибірки (49,1%). Психологічний портрет цієї категорії характеризується поміркованістю та ситуативною лояльністю. Ці люди ідентифікують себе з колективом рівно настільки, наскільки це необхідно для комфортного виконання професійних обов'язків. Їхня позиція часто є конформною: вони приймають встановлені правила гри, не порушують норм, але й не виявляють проактивного бажання зміцнювати неформальні зв'язки чи інвестувати власну енергію в розвиток корпоративної культури. Такий високий відсоток «середняків» є типовим маркером стабільної, але дещо забюрократизованої системи, де працівники фокусуються на функціоналі, а не на місії. Для цієї групи колектив – це місце роботи, а не референтна група цінностей.

Позитивний полюс згуртованості, який ми умовно називаємо «зоною інтеграції», сумарно охоплює 29,1% респондентів (рівні високий та вище середнього). Це 16 осіб, які складають справжнє «ядро» та «актив» колективу. Їхня мотивація залишатися в групі є внутрішньою та ціннісною. Вони не просто працюють поруч з іншими, а відчувають глибоку солідарність із колегами, готові надавати емоційну та професійну підтримку, жертвувати власним часом заради спільних інтересів. Саме ця група є основним ресурсом для керівника при впровадженні змін, оскільки їхній високий рівень лояльності забезпечує стійкість до стресів. Проте, той факт, що виключно високий рівень демонструє лише 9,1% (5 осіб), є сигналом тривоги. «Ядро» занадто вузьке, щоб своєю енергією «зарядити» інертну більшість, що створює ризик поступового «розмивання» цінностей під тиском пасивної маси.

Особливу увагу та занепокоєння викликає наявність значної частки співробітників у «зоні дезінтеграції». Сумарно 21,8% респондентів (кожен п'ятий працівник!) мають показники згуртованості нижче середнього та низькі. Це означає, що в організмі колективу присутні елементи відчуження.

Група «нижче середнього» (14,5%) – це люди, які перебувають на ментальній периферії: вони фізично присутні на роботі, але психологічно дистанціюються від життя групи. Вони схильні використовувати займенник «вони» замість «ми», коли говорять про компанію.

Група «низького рівня» (7,3%) – це відверті аутсайдери або «внутрішні емігранти». Їхня низька інтеграція може бути наслідком невдалої адаптації, міжособистісних конфліктів або глибокої незадоволеності умовами праці. Такі працівники є джерелом токсичності: їхній скептицизм та байдужість можуть деморалізувати новачків та підривати авторитет керівництва. Наявність такої частки дезінтегрованих осіб створює ризик порушення комунікативних потоків (інформація блокується або викривлюється) та знижує загальну ефективність командної роботи через ефект неузгодженості дій («лебідь, рак і щука»).

Для детальнішого розуміння природи такої розшарованості ми проаналізували розподіл відповідей на окремі індикаторні запитання методики.

Наприклад, на питання «Як би ви оцінили свою приналежність до групи?», яке діагностує почуття ідентичності, більшість респондентів із групи «середніх» обрали варіант «Беру участь у більшості видів діяльності», але без емоційного забарвлення «Відчуваю себе членом колективу». Це підтверджує тезу про формальну включеність. Натомість представники групи ризику обирали варіанти «Беру участь лише в окремих видах» або «Існую окремо від нього», що вказує на атомізацію.

Показовим є аналіз відповідей на проективне питання «Чи перейшли б ви в іншу групу, якби випала нагода (без зміни інших умов)?», яке вимірює рівень потенційної плинності кадрів. Значна частина (понад 60%) представників низькозгуртованої групи дала ствердну відповідь: «Швидше перейшов би, ніж залишився» або «Дуже хотів би перейти». Це свідчить про те, що їхнє перебування в даному колективі є вимушеним (наприклад, через відсутність кращих пропозицій на ринку), а не добровільним вибором. Така мотивація «від безвиході» є вкрай непродуктивною. Водночас «ядро» колективу (висока згуртованість) на це ж питання майже одностайно відповіло: «Дуже хотів би

залишитися у своїй групі», що підтверджує їхню роль як стабілізаційного фактора.

Також варто відзначити відповіді на запитання щодо оцінки стосунків з керівництвом. У групі з низькою згуртованістю переважають оцінки «Гірші, ніж у більшості колективів» або «Важко відповісти». Це вказує на те, що однією з причин дезінтеграції може бути порушена вертикальна комунікація або неприйняття стилю управління лідера. Відчуженість від групи часто починається з відчуженості від лідера.

Порівняльний аналіз результатів за методиками Фідлера та Сішора виявляє сильну кореляцію, що верифікує наші висновки. Відсоток «негативних» оцінок емоційного клімату за Фідлером (17,8%) майже дзеркально відображає відсоток дезінтегрованих співробітників за Сішором (21,8%). Це дозволяє стверджувати наявність причинно-наслідкового зв'язку: сприйняття атмосфери як несприятливої є прямим наслідком відсутності почуття єдності з групою. Працівник, який не відчуває себе частиною цілого («Ми»), неминуче сприймає оточення як холодне та вороже («Вони»).

Гендерний аспект аналізу згуртованості (як додатковий штрих до портрета колективу) виявив цікаву тенденцію: жінки в даній вибірці частіше тяжіють до полярних значень (або висока відданість, або повна ізоляція), тоді як чоловіки частіше демонструють «середню» помірковану позицію. Це може свідчити про те, що для жіночої частини персоналу емоційна прив'язаність до колективу носить більш категоричний характер і є вагомішим фактором професійного комфорту.

Підсумовуючи аналіз за методикою К. Е. Сішора, можна констатувати, що досліджуваний колектив на даному етапі свого розвитку не є монолітною командою. Він має фрагментовану, шарувату структуру, що складається з тонкого прошарку активного ядра, масивної інертної середини та небезпечно великої групи відчужених працівників. Такий рівень згуртованості є достатнім для функціонування в стабільних умовах, але недостатнім для ефективного подолання кризових ситуацій. За відсутності зовнішньої стабільності, «пасивна

середина», не маючи міцного ціннісного якоря, може легко розпастися або перейти під вплив деструктивно налаштованої меншості, що робить завдання згуртування (тімбілдінгу) пріоритетним для керівництва.

Завершальним і найбільш глибинним етапом нашого емпіричного дослідження стала комплексна діагностика за допомогою Методики «Оцінка психологічного клімату в колективі» (М.В. Лемак, В.Ю. Петрище). Цей інструментарій дозволив нам перейти від загальних оцінок («тепло/холодно» за Фідлером чи «разом/окремо» за Сішором) до детальної «рентгенографії» групової динаміки. Методика аналізує клімат через конкретні поведінкові індикатори та ситуативні реакції, що дає змогу зрозуміти не лише як почуваються працівники, а й чому вони почуваються саме так.

Отримані емпіричні результати дозволяють сконструювати деталізований профіль психологічного благополуччя колективу, виявивши як ресурсні зони, так і приховані патології (рис. 2.4).

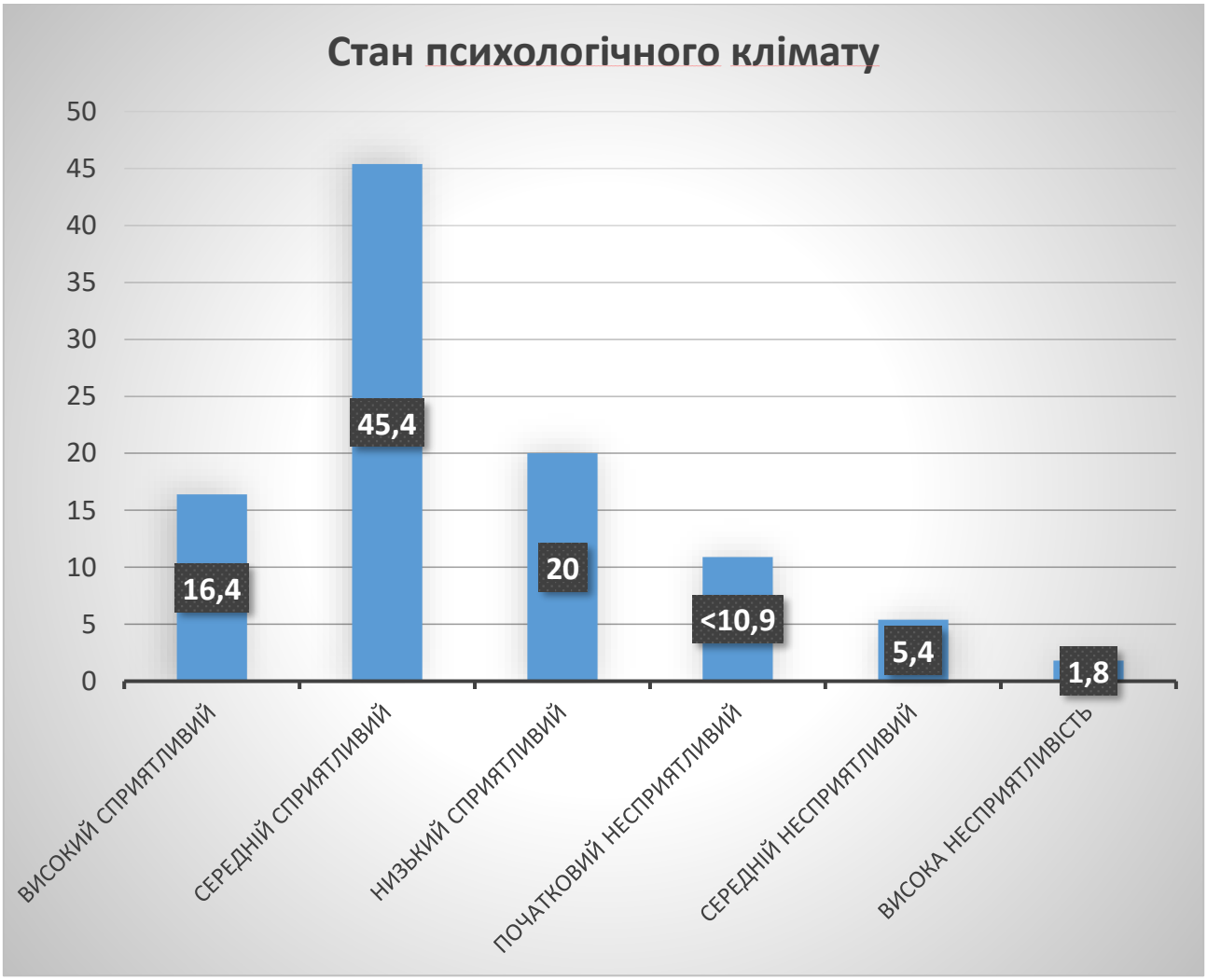


Рисунок 2.4. Розподіл рівнів сприятливості психологічного клімату

Аналіз даних демонструє складну, багатошарову структуру клімату. Формально позитивний спектр (сума всіх сприятливих рівнів) охоплює 81,9% колективу. На перший погляд, це виглядає як ознака благополуччя. Однак, диявол криється в деталях розподілу всередині цього спектру.

Лише 16,4% (9 осіб) знаходяться у зоні високої сприятливості. Для цих людей робота є місцем сили: вони відзначають домінування бадьорого настрою, взаємоповаги та готовності до співпраці. Це той «золотий фонд», на якому тримається корпоративна культура.

Найбільша група (45,5%) оцінює клімат як середньо сприятливий. Це вказує на те, що атмосфера в колективі сприймається як «робоча», «нормальна»,

але не надихаюча. Ці працівники фіксують наявність певних проблем, але вважають їх терпимими.

Критично важливим для розуміння реального стану речей є виокремлення категорії «Низький сприятливий» (20,0%). Це так звана «зона ризику» або «зона байдужості». Їхній індекс клімату ледь перевищує нуль. Це співробітники, які перебувають у стані емоційного анабіозу: вони не люблять свою роботу, але й не наважуються її ненавидіти. Їхня лояльність є вкрай крихкою: будь-яке погіршення умов праці чи управлінська помилка миттєво перекине їх у табір незадоволених. Саме ця група, разом із негативним спектром (сумарно 18,1%), формує той баласт інертності та прихованого саботажу, який гальмує розвиток організації.

Наявність майже 20% осіб з негативними оцінками (від початкового до високого рівня несприятливості) є тривожним сигналом. Це означає, що кожен п’ятий працівник приходить на роботу як на війну або каторгу, відчуваючи постійний психологічний тиск.

Унікальність методики Лемак-Петрище полягає у можливості декомпозувати клімат на окремі складові. Ми провели контент-аналіз відповідей за 13-ма парами властивостей, щоб виявити, які саме аспекти життя колективу «просідають» найбільше.

1. Емоційний блок (Настрій та емпатія).

За шкалою «Бадьорий, життєрадісний настрій» проти «Пригніченого, песимістичного» більшість обрала середні значення. Однак, за шкалою «Співпереживання успіхам та невдачам» виявлено серйозний дефіцит. Значна частина респондентів (близько 40%) вказала, що успіхи колег часто викликають заздрість або байдужість, а невдачі не знаходять співчуття. Це свідчить про низький рівень емоційного інтелекту групи та конкурентну, а не кооперативну природу стосунків.

2. Поведінковий блок (Дії у складних ситуаціях).

Найбільш показовими стали результати за шкалою стресостійкості. На дихотомію «У важкі дні відбувається емоційне єднання» проти «Група розкисає, виникають сварки» більшість представників «середньої» та «негативної» груп обрали другий варіант. Це критична вразливість колективу. Вона означає, що у спокійний час група функціонує нормально, але за найменшої кризи (дедлайн, перевірка, конфлікт із клієнтом) замість мобілізації («один за всіх») вмикається механізм пошуку винних та взаємних звинувачень. Це прямий наслідок низької згуртованості, виявленої методикою Сішора.

3. Комунікативний блок (Ставлення до окремих членів).

Шкала «Ставлення до новачків» виявила проблеми з адаптацією. Близько 30% опитаних зазначили, що новачки часто почуваються чужими. Це вказує на закритість групових кордонів: колектив неохоче приймає «свіжу кров», що може призводити до високої плинності кадрів на випробувальному терміні.

Також тривожним є показник за шкалою «Справедливе ставлення до всіх». Майже чверть респондентів вказала на наявність поділу на «привілейованих» і «принижених». Відчуття несправедливості є одним з найпотужніших демотиваторів, який руйнує довіру до керівництва.

4. Ціннісний блок (Спільна діяльність).

За шкалою «Спільні справи захоплюють усіх» проти «Кожен думає про власні інтереси» ми отримали підтвердження висновків методики Фідлера про дефіцит співпраці. Домінування індивідуалістичних настроїв («моя хата скраю») блокує синергетичний ефект командної роботи. Працівники сфокусовані на особистих KPI, ігноруючи загальний результат підрозділу.

Цікавим є спостереження щодо шкали «Гордість за групу». Оцінки тут полярні: «ядро» відчуває гордість, тоді як «зона ризику» демонструє цинізм або байдужість до досягнень фірми. Це свідчить про відсутність сформованого

внутрішнього бренду роботодавця – значна частина персоналу не вважає престижним працювати саме в цьому колективі.

Синтезуючи дані всіх трьох методик, ми можемо сформулювати цілісний психологічний діагноз колективу:

1. Тип клімату: «хиткий мир». Це стан нестійкої рівноваги, де зовнішня нормальність тримається на відсутності серйозних випробувань.
2. Групова структура: колектив фрагментований. Існує професійне ядро, яке намагається тягнути на собі емоційне навантаження, але воно замале. Велика «пасивна маса» схильна до ситуативних коливань настрою. Група «аутсайдерів» (близько 20%) є джерелом латентної токсичності.
3. Основна патологія: «комунікативний розрив». Люди працюють поруч, але не разом. Відсутність навичок конструктивної взаємодії у кризових ситуаціях та емоційна глухота до проблем колег роблять колектив вразливим.
4. Прогноз: без управлінського втручання клімат має тенденцію до погіршення за сценарієм ентропії (хаосу). Накопичена байдужість «зони ризику» з часом трансформується у відкритий негатив.
5. Ресурс: наявність 60% лояльно налаштованих працівників (позитивний спектр) є достатнім фундаментом для проведення корекційних заходів. Люди не проти працювати краще, вони просто не вміють взаємодіяти інакше.

Отримані результати однозначно вказують на необхідність впровадження комплексної програми оптимізації соціально-психологічного клімату, спрямованої на розвиток комунікативної компетентності, підвищення згуртованості та формування навичок емоційної підтримки. Детальний зміст цієї програми буде розкрито у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

1. На основі емпіричного дослідження, проведеного на базі трудового колективу за участю 55 осіб віком від 22 до 58 років, здійснено комплексну діагностику стану соціально-психологічного клімату. Використання методики А.Ф. Фідлера дозволило встановити, що в емоційній атмосфері колективу домінує стан нестійкої рівноваги: більшість респондентів (57,8%) оцінюють клімат як середній, тоді як високий рівень сприятливості відзначають лише 24,4%, а негативну оцінку дають 17,8%. Виявлено ключові проблемні зони у взаємодії співробітників: найбільший дефіцит зафіксовано за шкалами «Співпраця» (42% негативних оцінок), «Задоволеність» (38%) та «Теплота» (35%), що свідчить про низьку комунікативну інтеграцію та емоційну відчуженість значної частини персоналу.
2. За допомогою методики визначення індексу групової згуртованості К. Е. Сішора виявлено фрагментовану структуру досліджуваного колективу. Встановлено, що майже половина співробітників (49,1%) має середній рівень згуртованості, що характеризується ситуативною лояльністю та пасивністю. Водночас визначено наявність значної групи ризику: сумарно 21,8% респондентів демонструють рівень згуртованості нижче середнього та низький. Аналіз показав, що ці співробітники фактично перебувають у стані психологічної ізоляції, не ідентифікують себе з групою та виявляють готовність змінити місце роботи за першої нагоди, що створює загрозу стабільності кадрового складу.
3. Комплексна діагностика за методикою М.В. Лемак та В.Ю. Петрище дозволила деталізувати профіль психологічного клімату та підтвердити наявність системних проблем. Хоча формально позитивний спектр оцінок охоплює 61,9% вибірки, виявлено значну «зону байдужості» (20% з низьким рівнем сприятливості) та негативний спектр (18,1%). Якісний аналіз властивостей клімату показав критичну вразливість

колективу у стресових ситуаціях: зафіксовано схильність до роз’єднаності та конфліктів («розкисання») у важкі моменти, домінування індивідуалістичних інтересів над груповими та проблеми з адаптацією новачків.

Таким чином, емпіричне дослідження дозволило діагностувати поточний стан психологічного клімату як «середній, нестійкий, з тенденцією до фрагментації». Колектив характеризується наявністю професійного потенціалу, але страждає від дефіциту навичок командної взаємодії, емоційної підтримки та низької стресостійкості. Виявлені дисфункції обґрунтовують необхідність розробки та впровадження спеціальної програми психологічної корекції, спрямованої на підвищення згуртованості та покращення комунікації, що буде представлено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ДОСЛІДЖУВАНОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Обґрунтування програми заходів щодо покращення психологічного клімату

Розробка науково обґрунтованої програми оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі базується на детальному аналізі емпіричних даних, отриманих у ході діагностичного етапу дослідження (Розділ 2). Результати застосування методик А.Ф. Фідлера, К. Е. Сішора та М.В. Лемак дозволили констатувати, що поточний стан внутрішнього середовища організації характеризується як «нестійка рівновага» з вираженою тенденцією до фрагментації та емоційної стагнації. Незважаючи на те, що формально більшість показників знаходиться в межах середньої норми, виявлені латентні деструктивні процеси створюють серйозні ризики для подальшого ефективного функціонування групи.

Необхідність впровадження спеціальних корекційних заходів диктується, насамперед, наявністю критичного розриву між професійним потенціалом працівників та якістю їхньої міжособистісної взаємодії. Як показало дослідження, основною проблемою колективу є не відсутність кваліфікації, а дефіцит комунікативної компетентності та соціальної інтеграції. Зокрема, фіксація 42% негативних оцінок за шкалою «Співпраця» (методика Фідлера) вказує на те, що існуюча модель організації праці та спілкування не задовольняє базові потреби співробітників у причетності та підтримці. За відсутності цілеспрямованого управлінського втручання, така ситуація згідно із законами групової динаміки неминуче призведе до зростання ентропії: накопичене роздратування «пасивної більшості» трансформується у відкриті конфлікти або «тихе звільнення» (втрату мотивації).

Стратегічною метою запропонованої програми є трансформація колективу з рівня «дифузної групи» (об’єднання людей лише за формальною ознакою

спільної роботи) на рівень «команди» (згуртованої спільноти зі спільними цінностями та високим рівнем взаємодовіри).

Для досягнення цієї мети програма повинна вирішити три ключові діагностичні проблеми, виявлені у Розділі 2:

1. Подолання комунікативної ізоляції. Методика Сішора виявила, що 21,8% співробітників перебувають на периферії групового життя. Програма має створити умови для їхньої інтеграції в «ядро» колективу.
2. Розвиток навичок співпраці. Високий рівень індивідуалізму, зафіксований методикою Лемак («кожен думає про власні інтереси»), потребує заміни на кооперативні патерни поведінки.
3. Підвищення емоційної резильєнтності. Встановлена схильність групи до дезорганізації у стресових ситуаціях («розкисання») вимагає формування механізмів колективної емоційної підтримки.

Методологічною основою програми виступає системний підхід, який передбачає вплив на всі компоненти психологічного клімату: когнітивний (зміна уявлень про колег), емоційний (покращення настрою) та поведінковий (навчання новим способам взаємодії). Ми відмовляємося від точкових, ситуативних заходів на користь комплексного впливу, оскільки ізольовані спроби покращення (наприклад, лише підвищення зарплати або лише корпоративне свято) не дають стійкого ефекту в умовах низької згуртованості.

Обґрунтування вибору методів впливу базується на принципі активного соціально-психологічного навчання. Традиційні адміністративні методи (накази, інструкції) є неефективними для зміни емоційних установок. Тому центральне місце в програмі відводиться інтерактивним формам роботи, які дозволяють учасникам пережити новий емоційний досвід у безпечному середовищі. Психологічний механізм такого впливу полягає в процесах «розморожування» старих стереотипів (байдужості, недовіри), засвоєння нових моделей поведінки (співпраці, емпатії) та їх «заморожування» (закріплення) у реальній практиці.

Таким чином, програма заходів не є довільним набором інструментів, а виступає логічним продовженням діагностичного етапу. Вона сконструйована як відповідь на конкретні «больові точки» колективу, що забезпечує її адресність та прогностичну ефективність.

Структурно програма оптимізації психологічного клімату побудована за модульним принципом і складається з трьох взаємопов'язаних блоків: навчально-розвивального (тренінгового), організаційно-управлінського та адаптаційно-підтримуючого. Такий розподіл дозволяє охопити різні рівні функціонування колективу – від індивідуальних навичок працівників до системних процесів управління.

Перший напрям. Розвиток комунікативної компетентності та навичок командної взаємодії.

Обґрунтування цього блоку базується на результатах методики А.Ф. Фідлера, де шкала «Співпраця» отримала найвищий рівень негативних оцінок (42%). Емпіричні дані свідчать, що співробітники не вміють ефективно домовлятися, розподіляти ролі та надавати зворотний зв'язок без конфліктів.

Основним інструментом реалізації цього напряму обрано соціально-психологічний тренінг (СПТ). На відміну від лекцій чи нарад, тренінг створює модель реальності, де учасники можуть «тут і зараз» відпрацювати нові патерни поведінки. Використання рольових ігор, групових дискусій та вправ на командоутворення (team building) дозволяє:

- Зняти емоційну напругу та бар'єри у спілкуванні, що є критично важливим для групи, де 35% відчувають «холодність» стосунків.
- Сформувати спільний понятійний апарат та узгодити цілі діяльності, що сприятиме подоланню роз'єднаності, виявленої методикою Сішора.
- Розвинути навички емпатії та активного слухання, що знизить рівень конфліктності.

Другий напрям. Оптимізація управлінської взаємодії та залучення персоналу.

Цей блок заходів є відповіддю на проблему «пасивної більшості» (49,1% за методикою Сішора) та домінування індивідуалістичних настроїв (за методикою Лемак). Діагностика показала, що значна частина персоналу займає позицію спостерігачів, не відчуваючи своєї суб'єктності у процесах прийняття рішень.

Для вирішення цієї проблеми обґрунтовано необхідність трансформації стилю проведення робочих нарад та планування. Запропоновано перехід від директивного інформування до формату «мозкового штурму» (brainstorming) та партисипативного управління. Психологічний сенс цього заходу полягає у задоволенні потреби вищого порядку – потреби у визнанні та самореалізації. Коли працівник бачить, що його ідея врахована у загальному плані, його рівень ідентифікації з групою («це моя команда») суттєво зростає. Це дозволяє перетворити зовнішню мотивацію («треба зробити») на внутрішню («я хочу зробити»).

Третій напрям. Створення системи адаптації та психологічної підтримки.

Введення цього блоку продиктовано наявністю значної групи ризику – близько 20% аутсайдерів та співробітників з низьким рівнем згуртованості, а також зафіксованими проблемами в інтеграції новачків (методика Лемак).

Обґрунтовано впровадження інституту менторства (наставництва). Це не лише механізм передачі професійних знань, а й потужний інструмент соціалізації. Прикріплення до новачка або «ізольованого» співробітника досвідченого та лояльного колеги (з «ядра» колективу) створює канал емоційного зв'язку. Ментор виступає провідником у неформальну структуру групи, допомагає засвоїти корпоративні норми та знижує рівень тривожності.

Додатково, враховуючи низьку стресостійкість колективу, обґрунтовано необхідність організації заходів спільного дозвілля та неформального

спілкування. Це дозволяє перенести стосунки з суто функціональної площини в людську, створити «банк позитивних емоцій», який слугуватиме амортизатором у кризових ситуаціях.

Реалізація запропонованої програми передбачається у поетапному режимі, що дозволяє уникнути опору персоналу змінам. Починаючи з м'яких форм (спільне дозвілля, діагностика) та поступово переходячи до більш глибоких (інтенсивні тренінги, зміна процедур управління), ми забезпечуємо плавну, але стійку трансформацію психологічного клімату.

3.2. Практичні рекомендації та програма оптимізації клімату

На основі проведеного теоретичного обґрунтування та емпіричного діагнозу розроблено комплексну програму оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Програма розрахована на 3-місячний термін впровадження і включає конкретні алгоритми дій, спрямовані на нівелювання виявлених деструктивних явищ та посилення інтеграційних процесів.

Центральним елементом програми є **Модуль 1. Тренінг «Ефективна взаємодія та командна синергія»**.

Цільова аудиторія: весь персонал підрозділу (групи по 12-15 осіб).

Мета: подолання комунікативних бар'єрів, формування навичок співпраці, підвищення групової згуртованості.

Формат: 3 сесії по 4 години (1 раз на два тижні).

Структура тренінгового модуля:

Сесія 1. «Знайомство по-новому: подолання бар'єрів».

Завдання: зняття емоційної напруги, розкриття особистісного потенціалу колег, руйнування стереотипів («холодності»).

- Вправа «Герб моєї душі». Учасники малюють символ, що їх характеризує, і презентують його. Це дозволяє побачити в колезі живу людину, а не лише функцію.
- Вправа «Спільний рахунок». Група повинна мовчки, не домовляючись,

порахувати до 10. Будь-яка помилка або одночасне називання цифри повертає рахунок до початку. Вправа діагностує вміння відчувати партнера та налаштовуватися на спільний ритм.

- Рефлексія. Обговорення того, що заважає чути один одного в реальній роботі.

Сесія 2. «Конструктивна комунікація та вирішення конфліктів».

Завдання: навчання технікам зворотного зв'язку, профілактика «розкисання» у складних ситуаціях (проблема, виявлена методикою Лемак).

- Міні-лекція «Я-повідомлення». Навчання техніці висловлення претензій без звинувачень (замість «Ти зірвав дедлайн» – «Я хвилююся, коли терміни порушуються»).
- Рольова гра «Складний клієнт». Моделювання стресової ситуації, де група має спільно виробити стратегію поведінки. Акцент робиться на взаємопідтримці, а не на пошуку винного.
- Вправа «Гарячий стілець». Учасник сідає в центр, а інші по черзі говорять йому, що вони в ньому цінують як у професіоналі. Це потужний інструмент підвищення самооцінки та задоволеності (корекція низьких показників за шкалою Фідлера).

Сесія 3. «Ми – команда: спільні цінності».

Завдання: формування ціннісно-орієнтаційної єдності, підвищення лояльності (корекція результатів Сішора).

- Фасилітаційна сесія «Наші правила». Група самостійно розробляє «Кодекс честі» колективу (5-7 правил взаємодії), які всі зобов'язуються виконувати. Оскільки правила не спущені згори, а прийняті колективом, рівень їх дотримання буде вищим.
- Вправа «Побудова вежі». Команди з підручних матеріалів (папір, скотч) будують найвищу вежу. Перемагає та команда, яка краще розподілила ролі та підтримувала один одного.

- Завершальний шеринг. Обмін враженнями, фіксація позитивних змін у сприйнятті колег.

Очікуваним результатом реалізації тренінгового модуля є зниження рівня емоційної відчуженості, формування «спільної мови» та підвищення готовності до співпраці на 20-30% (за повторним заміром методикою Фідлера).

Паралельно з тренінговим навчанням впроваджується **Модуль 2. Організаційно-управлінські інтервенції.** Цей блок спрямований на зміну контексту, в якому відбувається щоденна взаємодія, і розрахований на постійне застосування. Його мета – залучити «пасивну більшість» до активного життя колективу та зробити процес управління прозорим.

Рекомендація 2.1. Трансформація формату нарад: «Від монологу до діалогу».

Проблема: низька залученість, пасивність (49% середнього рівня згуртованості).

Дія: впровадити правило «15 хвилин ініціативи» на щотижневих планірках.

- Керівник не просто роздає завдання, а озвучує проблему (наприклад, «Впали показники якості») і просить команду накидати ідеї методом «мозкового штурму» (brainstorming).
- Важливо: жодна ідея на етапі генерації не критикується.
- Результат: Співробітники відчувають, що їхня думка важлива. Це підвищує індекс згуртованості та відповідальність за виконання рішень («це ж ми самі запропонували»).

Рекомендація 2.2. Система візуалізації успіхів «Дошка пошани 2.0».

Проблема: дефіцит позитивного підкріплення, байдужість до успіхів групи (методика Лемак).

Дія: створити у спільному просторі (або онлайн-чаті) візуальну дошку

«Наші перемоги».

- Фіксувати не лише великі угоди, а й маленькі вчинки взаємодопомоги (наприклад, «Дякуємо Олені за допомогу новачкові зі звітом»).
- Це формує культуру вдячності та зміщує фокус уваги з помилок на досягнення.

Модуль 3. Система адаптації та соціальної інтеграції. Цей блок спрямований на роботу з «групою ризику» (аутсайдерами та новачками), щоб запобігти їх ізоляції.

Рекомендація 3.1. Інститут «Бадді» (Buddy-система).

Проблема: новачки почуваються чужими, високий рівень «холодності» (35%).

Дія: за кожним новим співробітником закріплюється не формальний куратор, а «Бадді» (товариш) з числа лояльних співробітників «ядра».

- Завдання Бадді – не вчити професії, а інтегрувати соціально: піти разом на обід, познайомити з неформальними лідерами, розповісти про традиції, додати у чати.
- Це знижує тривожність новачка і пришвидшує його перехід у продуктивну фазу.

Рекомендація 3.2. Неформальна інтеграція «П’ятниця без краваток».

Проблема: емоційна сухість, брак неформального спілкування.

Дія: раз на місяць проводити тематичні неформальні заходи (Pizza-day, настільні ігри, виїзди на природу).

- Важлива умова: участь добровільна, але програма має бути цікавою, щоб залучити навіть скептиків.
- В неформальній обстановці руйнуються ієрархічні бар’єри, люди відкриваються з нових сторін, що сприяє підвищенню рівня симпатії (шкала «Теплота» за Фідлером).

Модуль 4. Профілактика емоційного вигорання.

Проблема: 28% байдужості та 38% незадоволеності роботою.

Дія: облаштування «зони розвантаження» (куточок з кавою, зручними кріслами), де можна легально перепочити 10-15 хвилин. Впровадження культури «екологічного спілкування» – заборона на токсичну критику та перехід на особистості.

Впровадження даного комплексу заходів не потребує значних фінансових витрат, але вимагає послідовності та волі з боку керівництва. Очікуваний ефект від реалізації програми:

1. Короткостроковий (1-2 місяці). Покращення емоційного фону, зниження кількості конфліктів, підвищення інформованості співробітників.
2. Довгостроковий (6 місяців). Формування стійкого ядра колективу (зростання високої згуртованості до 40-50%), зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці за рахунок синергетичного ефекту співпраці.

Висновки до розділу 3

1. На основі аналізу емпіричних даних, що виявили нестійкість психологічного клімату та дефіцит комунікативної інтеграції в колективі, теоретично обґрунтовано та розроблено програму оптимізації соціально-психологічного клімату. Визначено, що стратегічною метою програми є трансформація колективу з рівня дифузної групи на рівень згуртованої команди через комплексний вплив на когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти взаємодії. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу, який поєднує активні методи соціально-психологічного навчання (тренінги), організаційно-управлінські інтервенції (зміна формату нарад, візуалізація успіхів) та адаптаційні заходи (інститут менторства).

2. Розроблено та структуровано практичні рекомендації у вигляді модульної програми, яка включає три ключові блоки. Перший модуль – тренінг «Ефективна взаємодія та командна синергія» – спрямований на розвиток навичок співпраці, подолання емоційної відчуженості та формування спільних цінностей. Другий модуль передбачає впровадження партисипативних методів управління (brainstorming), що сприяє залученню пасивної більшості до прийняття рішень та підвищує рівень групової ідентичності. Третій модуль орієнтований на соціальну інтеграцію новачків та «аутсайдерів» через систему наставництва («Бадді») та організацію неформального дозвілля, що дозволяє знизити рівень конфліктності та створити атмосферу психологічної безпеки.

Таким чином, запропонована програма оптимізації створює дієву методичну основу для корекції виявлених дисфункцій психологічного клімату, забезпечуючи перехід від формальної взаємодії до продуктивної співпраці, та може бути адаптована для використання в інших колективах із схожими проблемами групової динаміки.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження проблеми психологічного клімату в трудовому колективі, а також розроблено практичні рекомендації щодо його покращення. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Аналіз наукової літератури дозволив визначити соціально-психологічний клімат як інтегральну характеристику колективу, що відображає якісний бік міжособистісних стосунків, переважаючий емоційний настрій та ціннісну єдність групи. З'ясовано, що цей феномен має складну структуру, яка охоплює когнітивний (сприйняття), емоційний (задоволеність) та поведінковий (взаємодія) компоненти. Встановлено, що формування клімату є динамічним процесом, який залежить від комплексу макро- та мікросередовищних факторів, серед яких вирішальну роль відіграють стиль керівництва, організація праці, психологічна сумісність та рівень комунікативної компетентності персоналу. Доведено, що сприятливий клімат є не лише індикатором комфорту, а й потужним ресурсом підвищення ефективності діяльності організації.
2. Емпіричне дослідження поточного стану психологічного клімату дозволило діагностувати досліджуваний колектив як такий, що перебуває у стані нестійкої рівноваги з ознаками емоційної стагнації. Встановлено, що більше половини співробітників оцінюють атмосферу в колективі як середню, нейтральну. Це свідчить про домінування формальних відносин та відсутність справжнього командного духу. Працівники виконують свої функції, але не відчувають емоційного підйому чи натхнення від спільної діяльності. Виявлено тривожну тенденцію до фрагментації групи: майже кожен п'ятий працівник перебуває у стані психологічної ізоляції або прихованого конфлікту з оточенням. Ця частина колективу відчуває емоційну холодність,

відчуженість і демонструє низьку лояльність до організації, що створює ризик плинності кадрів. Інтерпретація результатів показала, що основною проблемою колективу є не професійна некомпетентність, а дефіцит співпраці та взаємопідтримки. Значна частина персоналу сприймає свою роботу як відокремлену, скаржиться на байдужість колег та несправедливість. Крім того, діагностовано низьку стресостійкість групи: у кризових ситуаціях колектив схильний до дезорганізації та взаємних звинувачень, замість мобілізації зусиль.

3. На основі отриманих даних розроблено програму оптимізації психологічного клімату, спрямовану на трансформацію розрізненої групи у згуртовану команду. Запропонована система заходів базується на комплексному підході та охоплює три рівні впливу: навчання персоналу, зміни в управлінні та соціальну адаптацію. Для подолання комунікативних бар'єрів та «холодності» у стосунках розроблено цикл соціально-психологічних тренінгів, спрямованих на розвиток емоційного інтелекту та навичок конструктивної взаємодії. З метою залучення пасивної більшості до життя колективу рекомендовано зміну управлінських практик у бік партисипативності, зокрема впровадження методів колективного обговорення рішень (brainstorming). Для інтеграції «ізольованої» частини працівників (новачків та аутсайдерів) обґрунтовано впровадження системи наставництва та організацію неформального спільного дозвілля, що дозволить зміцнити неформальні зв'язки та підвищити рівень довіри в колективі.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить нівелювати виявлені деструктивні тенденції, підвищити рівень групової згуртованості та створити сприятливі психологічні умови для професійної самореалізації працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. Вип. 2. С. 17–20.
2. Бабаш В. В., Шпак С. Г. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на самовідчуття співробітників. Соціально-гуманітарний вісник. 2023. Вип. 41. С. 24–26.
3. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. С. 56–60.
4. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Психологія управління : навч. посіб. Харків : Фортуна-прес, 1998. 340 с.
5. Бігун Н. І. Соціальна психологія : навч.-метод. посіб. Кам’янець-Подільський : Медобори, 2011. 108 с.
6. Блинова О. Є., Ільницька І. А. Соціально-психологічна безпечність освітнього середовища як чинник позитивного психологічного клімату студентської групи. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2019. № 1. С. 298–309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tippp_2019_1_34.
7. Боднарчук Я. В. Лідерство керівника складова управління організацією. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 13–15.
8. Борконюк О. О., Топішко Н. П. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 16–18.

9. Водоложко Ю. В., Коваленко І. Е. Посередництво психолога при подоланні конфліктів у колективі. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : матеріали VIII Міжн. конф. (12 листоп. 2025 р.). Київ : КНУБА, 2025. С. 590–592.
10. Гетьман О. О. Соціально-психологічний клімат: сучасне поняття та складові. Управління соціально-економічними системами в умовах неоіндустріалізації та глобалізації (людина, технології, економіка). С. 290–292.
11. Глущик М. М. Колектив як соціальна система та вища форма внутрішньої організації групи. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 30–36.
12. Гнатюк Л. В. Соціальний клімат в організації: сутність, виміри та фактори впливу. Бізнес Інформ. 2017. № 9. С. 155–161.
13. Гордієнко А. О., Василенко А. О. Міжнародний досвід підвищення нематеріальної мотивації працівників в умовах глобальної конкуренції. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 122–124.
14. Долінська А. Г., Дроботько І. Д. Соціально-психологічний клімат академічної групи як чинник навчальної мотивації та психологічної стійкості студентів у період війни. Виклики та перспективи розвитку психологічних знань в умовах воєнного стану : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 квіт. 2025 р.). Київ, 2025. С. 125–128.
15. Жаровська О. П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування. 2025. Вип. 31 (60). С. 227–245. doi: 10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245.

16. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2012. Вип. 2(1). С. 374–383.
17. Ігнатенко А. В., Ковалькова Т. О. Соціально-психологічний клімат у навчальних групах студентів. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 38–40.
18. Ільїна Н. Комунікативні навички управлінців та їх вплив на успішність організації. Соціально-психологічні проблеми управління персоналом : матеріали конф. Київ, 2018. С. 52–55.
19. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Львів, 2011. 216 с.
20. Кириченко В. О., Щепітіна Л. В., Рудакова С. Г. Роль HR-менеджера у створенні здорового соціально-психологічного середовища. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 130–132.
21. Кличковський С. О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства у кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2019. Вип. 2. С. 119–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2019_2_19.
22. Колодійчук А. В., Кузьмін О. Є. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 21.2. С. 313–319.
23. Лихошерстова Ю. О. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 77–79.

24. Поплавська О. М. Якість трудового життя: виклики війни. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 137–139.
25. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Тернопіль, 15 трав. 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. Ч. 2. С. 297–299.
26. Мартинюк Л. О., Кравчук О. І. Цифрова культура та етикет як складові ефективного управління персоналом. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 139–141.
27. Мельник Т. О. Соціально-психологічний клімат в колективі. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 98–100.
28. Михальчук Д. І., Кубіцький С. О. Вплив індивідуально-психологічних особливостей керівника на соціально-психологічний клімат колективу. Modernization of today’s science: experience and trends : collection of scientific papers «SCIENTIA» (Singapore, Sept. 9, 2022). Singapore, 2022. С. 25–29.
29. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. Управління розвитком. 2009. № 16. С. 86–88.
30. Міняйло І. В., Колесніченко Л. А. Зв’язок організаційної напруженості з психологічною безпекою працівників. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 65–67.

31. Морозова Ю. І., Колесніченко Л. А. Виявлення психологічних особливостей у міжособистісній взаємодії в осіб з підвищеною тривожністю. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 70–72.
32. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
33. Москаленко О. Я., Борисенко Л. Л. Соціально-психологічні особливості взаємозв'язку оптимізму та локусу контролю студентів. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 72–75.
34. Найдьонова Л. А., Баришполець О. Т. (ред.). Медіакультура особистості: соціально-психологічний підхід. Київ : Міленіум, 2010. URL: http://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/Posibnik.pdf (дата звернення: 10.01.2025).
35. Нещадімов Б. Ю., Кошіль О. П. Характеристика умов та шляхи регулювання соціально-психологічного клімату в академічній групі. Виклики та перспективи розвитку психологічних знань в умовах воєнного стану : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (10 квіт. 2025 р.). Київ, 2025. С. 220–222.
36. Онопрієнко О. Лідерство та психологічний клімат в організації. Науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018. № 8. С. 87–93.
37. Онуфрійчук Л. О. Стиль управління керівника як умова формування соціально-педагогічного клімату колективу ДНЗ. Народна освіта. 2014. № 1 (22). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2246 (дата звернення: 12.02.2025).
38. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.

39. Падафет Ю. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Держслужбовець. 2016. № 5. С. 77–80. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html (дата звернення: 10.01.2025).
40. Пірен М. І. Формування екологічної культури громадян шляхом просвітництва в територіальних громадах – важливий чинник соціально-гуманітарної політики. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 92–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_15 (дата звернення: 10.01.2025).
41. Поліщук О. Понад усе – «погода в домі»: соціально-психологічний клімат у колективі. Завуч. 2016. № 6. С. 4–11. URL: http://195.20.96.242:5028/rvportal/DocDescription?docid=RvROBU.BibRecord.230126 (дата звернення: 10.01.2025).
42. Савчин М. В. Соціальна психологія. Дрогобич : Відродження, 2000. 274 с.
43. Свирид Д. О., Топішко Н. П. Управління персоналом як соціальна система. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 144–148.
44. Семенова Д. Р., Крупський О. П. Вплив спеціальних умов на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. Challenges and Issues of Modern Science. 2023. Vol. 1. С. 438–445. doi: 10.6084/m9.figshare.22886720.
45. Скиданенко Ю. П., Шкурко М. В. Удосконалення соціально-психологічного клімату в малій групі на основі соціометричного дослідження. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2012. № 2. С. 76–83. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29841/1/Skydanenko_Shkurko.pdf (дата звернення: 10.01.2025).

46. Сокол С. В. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств : кваліфікаційна робота бакалавра / наук. кер. Бікулов Д. Т. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 50 с.
47. Турсунова-Куйдан Д. В. Особливості управління персоналом на певних етапах розвитку колективу. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 166–167.
48. Тютюнник М. А., Вельдбрехт О. О. Взаємозв'язок особистісних ресурсів та стресостійкості в умовах війни. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 77–80.
49. Хоменко Д. М., Варіс І. О. Мотивація як інструмент профілактики емоційного вигорання в команді. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 162–166.
50. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Державне управління. 2015. № 4 (136). С. 79–81.
51. Швець М. Б. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів (м. Острог, 20 берез. 2024 р.). Острог : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2024. С. 178–179.
52. Шевченко Є. Ю., Колесніченко Л. А. Асертивність та її важливість для соціального клімату працівників в організації. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 83–85.

53. Юринець З., Юринець Р. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємництва в умовах стратегічного розвитку інновацій. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 161–171.
54. Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. С. 77–83.
55. Яцино Н. О., Варіс І. О. Соціальний інжиніринг у створенні лояльності в команді: методи, маніпуляції та інформаційна гігієна. Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності : зб. доп. 92-ї щорічної студ. наук. конф. (17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : КНЕУ, 2025. С. 170–175.
56. Aldjic, K., & Farrell, W. (2022). Work and espoused national cultural values of Generation Z in Austria. European Journal of Management Issues, 30(2), 100-115. https://doi.org/10.15421/192210
57. Edmondson, A. C. (2019). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons.
58. Ivanov, L., et al. (2017). Cognitive and emotional experiences of working in a glass office: a case study on normative control. European Journal of Management Issues, 25(2), 80-84. https://doi.org/10.15421/191711
59. Krupskyi, O. (2014). Modern methods of management decision-making and their connection with organizational culture of the tourism enterprises in Ukraine. Economic Annals-XXI, 07-08(1), 95-98.
60. Kubitskyi, S., & Chaika, O. (2020). Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences», (8/40), 43-48.
61. Moreno, J. L. (1941). Foundations of sociometry: An introduction. Sociometry, 4(1), 15-35. https://www.vvka.net/downloads/Principios%20Sociometria_Moreno_1941.pdf
62. Popovych, I., & Blynova, O. (2019). The structure, variables and interdependence of the factors of mental states of expectations in students' academic and professional

activities. The New Educational Review, 55(1), 293-306. https://doi.org/10.15804/tner.2019.55.1.24

63. Ramesh Kumar, M., Ivanytska, S., & Halaida, T. (2020). The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. Economics and Region, 1(76), 92-98.

64. Rožman, M., & Štrukelj, T. (2020). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34(2), 1-32. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Методика оцінки психологічного клімату у колективі (А.Ф. Фідлер)

Призначення

Методика призначена для експрес-оцінки психологічної атмосфери в колективі. В її основі лежить метод семантичного диференціала. Бланк містить пари протилежних за змістом прикметників, які описують емоційний стан групи.

Інструкція

У наведеному нижче бланку представлені пари слів з протилежним значенням, за допомогою яких можна описати атмосферу у Вашому колективі. Між словами розташована шкала від 1 до 8. Ваше завдання – оцінити, наскільки та чи інша ознака властива Вашому колективу, обвівши відповідну цифру.

- Чим ближче до **лівого** слова Ви поставите оцінку (цифри 1-4), тим більше виражена позитивна ознака.
- Чим ближче до **правого** слова (цифри 5-8), тим більше виражена негативна ознака.

Намагайтеся відповідати швидко, спираючись на перше враження. Опитування анонімне.

Бланк опитувальника

№	Позитивна ознака (А)	1	2	3	4	5	6	7	8	Негативна ознака (В)
1.	Доброзичливість	1	2	3	4	5	6	7	8	Ворожість
2.	Згода	1	2	3	4	5	6	7	8	Незгода
3.	Задоволеність	1	2	3	4	5	6	7	8	Незадоволеність
4.	Захопленість	1	2	3	4	5	6	7	8	Байдужість
5.	Продуктивність	1	2	3	4	5	6	7	8	Непродуктивність
6.	Теплота	1	2	3	4	5	6	7	8	Холодність
7.	Співпраця	1	2	3	4	5	6	7	8	Відсутність співпраці
8.	Взаємна підтримка	1	2	3	4	5	6	7	8	Взаємні докори
9.	Цікавість	1	2	3	4	5	6	7	8	Нудьга
10.	Успішність	1	2	3	4	5	6	7	8	Неуспіх

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахунок балів

Підраховується загальна сума балів, обраних респондентом за всіма 10-ма шкалами. Мінімально можлива сума – 10 балів, максимально можлива – 80 балів.

Інтерпретація

Чим **меншою** є підсумкова сума, тим **сприятливішою** є психологічна атмосфера в колективі (оскільки позитивні ознаки знаходяться з лівого боку і відповідають меншим цифрам).

- 10 – 33 бали: висока оцінка (Сприятливий клімат). В колективі переважає атмосфера довіри, взаєморозуміння та продуктивної співпраці.
- 34 – 55 балів: середній показник (Нестійкий/Невизначений клімат). Атмосфера є нейтральною, або в ній присутні як позитивні, так і негативні тенденції.
- 56 – 80 балів: негативна оцінка (Несприятливий клімат). В колективі переважає напруженість, конфліктність, відчуженість.

Якісний аналіз

Для виявлення конкретних проблемних зон аналізуються середні бали за кожною окремою шкалою. Оцінки 5-8 балів за окремими пунктами вказують на дефіцит відповідної якості (наприклад, дефіцит співпраці або теплоти).

ДОДАТОК Б

Методика визначення індексу групової згуртованості (К. Е. Сішор)

Призначення

Методика дозволяє оцінити ступінь інтеграції групи, її єдність та стійкість міжособистісних зв'язків. Індекс групової згуртованості (ІГЗ) розраховується на основі самооцінки учасниками свого ставлення до групи.

Інструкція

Вам пропонується відповісти на 5 запитань. До кожного запитання наведено кілька варіантів відповідей. Уважно прочитайте їх та оберіть один варіант, який найкраще відповідає Вашій думці або ситуації у Вашому колективі.

Текст опитувальника

I. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?
1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу.
2. Беру участь у більшості видів діяльності.
3. Беру участь лише в окремих видах діяльності.
4. Не відчуваю себе членом колективу.
5. Живу і існую окремо від нього.
6. Не знаю, важко відповісти.

II. Чи перейшли б ви в іншу групу, якби випала така нагода (без зміни інших умов)?
1. Так, дуже хотів би перейти.
2. Швидше перейшов би, ніж залишився.
3. Не бачу ніякої різниці.
4. Швидше залишився б у своїй групі.
5. Дуже хотів би залишитися у своїй групі.
6. Не знаю, важко відповісти.

III. Які стосунки між членами вашої групи?
1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю, важко відповісти.

IV. Які у вас стосунки з керівником?
1. Кращі, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів.
3. Гірші, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю, важко відповісти.

V. Яке ставлення до праці (спільної діяльності) у вашому колективі?

1. Краще, ніж у більшості колективів.
2. Приблизно таке ж, як у більшості колективів.
3. Гірше, ніж у більшості колективів.
4. Не знаю, важко відповісти.

Обробка та інтерпретація результатів

1. Ключ для підрахунку балів

Кожній відповіді присвоюється певна кількість балів. Необхідно підсумувати бали за всі 5 запитань.

- Питання I: 1 – 5 балів; 2 – 4 бали; 3 – 3 бали; 4 – 2 бали; 5 – 1 бал; 6 – 1 бал.
- Питання II: 1 – 1 бал; 2 – 2 бали; 3 – 3 бали; 4 – 4 бали; 5 – 5 балів; 6 – 1 бал.
- Питання III: 1 – 3 бали; 2 – 2 бали; 3 – 1 бал; 4 – 1 бал.
- Питання IV: 1 – 3 бали; 2 – 2 бали; 3 – 1 бал; 4 – 1 бал.
- Питання V: 1 – 3 бали; 2 – 2 бали; 3 – 1 бал; 4 – 1 бал.

Максимально можлива сума: 19 балів.
Мінімально можлива сума: 5 балів.

2. Визначення рівня групової згуртованості:

- 15,1 балів і вище – високий рівень. Група характеризується єдністю цілей, взаємопідтримкою та високою лояльністю членів.
- 11,6 – 15 балів – рівень вище середнього. Сприятлива атмосфера, більшість членів задоволені приналежністю до групи.
- 7 – 11,5 балів – середній рівень. Група стабільна, але спостерігається певна пасивність або байдужість окремих членів.
- 4 – 6,9 балів – рівень нижче середнього. Спостерігається роз’єднаність, наявність мікрогруп, низька мотивація до спільної діяльності.
- 4 бали і нижче – низький рівень. Повна дезінтеграція, конфліктність, відсутність спільних інтересів.

ДОДАТОК В

Методика «Оцінка психологічного клімату в колективі» (М.В. Лемак, В.Ю. Петрище)

Призначення

Методика дозволяє визначити стан міжособистісних відносин у групі за допомогою оцінки 13-ти полярних властивостей психологічного клімату. Результати дають змогу виявити ступінь сприятливості середовища та конкретні деструктивні зони у взаємодії.

Інструкція

Оцініть, як проявляються перераховані нижче властивості у вашій групі, обравши ту оцінку, яка, на Вашу думку, відповідає дійсності.

- 3 – властивість виявляється в групі завжди;
- 2 – властивість виявляється в більшості випадків;
- 1 – властивість виявляється нерідко;
- 0 – обидві властивості виявляються в однаковій мірі.

Текст опитувальника

№	Властивості клімату (Полюс А)	Оцінка	Властивості клімату (Полюс В)
1.	Переважає бадьорий, життєрадісний настрій	3 2 1 0 1 2 3	Переважає пригнічений, песимістичний настрій
2.	Доброзичливість у відносинах, взаємні симпатії	3 2 1 0 1 2 3	Конфліктність у відносинах, антипатії
3.	Між угрупованнями є взаємна повага, розуміння	3 2 1 0 1 2 3	Угруповання конфліктують між собою
4.	Членам групи подобається разом проводити час	3 2 1 0 1 2 3	Члени групи байдужі до спілкування
5.	Успіхи або невдачі викликають співпереживання	3 2 1 0 1 2 3	Успіхи товаришів викликають заздрість
6.	З повагою ставляться до думок один одного	3 2 1 0 1 2 3	Кожний вважає свою думку головною
7.	Досягнення групи переживаються як власні	3 2 1 0 1 2 3	Досягнення групи не знаходять відгуку
8.	У важкі дні відбувається емоційне єднання	3 2 1 0 1 2 3	У важкі дні група «розкисає», виникають сварки
9.	Почуття гордості за групу при заохоченнях	3 2 1 0 1 2 3	До заохочень групи ставляться з байдужістю
10.	Група активна, повна енергії	3 2 1 0 1 2 3	Група інертна, пасивна
11.	Доброзичливо ставляться до новачків	3 2 1 0 1 2 3	Новачки почувають себе чужими, ворожість
12.	Справедливе ставлення до всіх, підтримка слабких	3 2 1 0 1 2 3	Поділ на «привілейованих» і «принижених»
13.	Спільні справи захоплюють усіх, бажання працювати	3 2 1 0 1 2 3	Кожний думає про власні інтереси

Обробка та інтерпретація результатів

1. Процедура підрахунку

- Підсумовуються всі оцінки, виставлені у бік властивостей стовпчика «А» (це сума з плюсом).
- Підсумовуються всі оцінки, виставлені у бік стовпчика «В» (це сума з мінусом).
- Від більшої величини віднімається менша. Отримане число є індивідуальним коефіцієнтом сприятливості клімату (Кпк).

2. Ключ для інтерпретації (рівні сприятливості)

- +22 і більше – високий рівень сприятливості. Оптимальний клімат для діяльності та розвитку особистості.
- від +8 до +22 – середній рівень сприятливості. Стан клімату стабільний, але потребує підтримки та уваги до окремих аспектів.
- від 0 до +8 – низький рівень сприятливості. «Зона ризику», хитка рівновага, що межує з байдужістю.
- від 0 до -8 – початковий рівень несприятливості. Переважають негативні тенденції у стосунках.
- від -8 до -10 – середній рівень несприятливості. Виражений дискомфорт, напруженість у колективі.
- -10 і менше – висока несприятливість. Стан відкритої конфліктності або глибокої емоційної дезорганізації групи.