МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в компанії в умовах дистанційної роботи»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня ПСМ 23-1 групи ОПП «Психологія. Психологія бізнесу» _____ *підпис здобувача вищої освіти* — Черчелюк Віта Леонідівна

Науковий керівник _____ *підпис керівника* — Пєтухова Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент

Гарант освітньо-професійної програми _____ *підпис керівника ОПП* — Ткачук Таїсія Анатоліївна, доктор психологічних наук, професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін протокол від «____» 20__ № ___

Завідувач кафедри _____ *підпис* — Пєтухова Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент

Ірпінь 2025

Реєстрація № 6 03.02.25
(дата) (підпис відповідальної особи)

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

Результат захисту 95 03.02.25
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: С.І. Корсун
(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії:

(підпис) Т. А. Ткачук
(ініціали, ПІБ)

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

(підпис) Л. В. Романюк
(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 здобувачу вищої освіти

Черчелюк Віти Леонідівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Формування позитивного соціально-психологічного клімату в компанії в умовах дистанційної роботи»
Затверджена наказом ректора від «07» грудня 2023 № 1649
Строк здачі закінченої роботи 15.01.2025
Мета дослідження: аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми соціально-психологічного клімату, дослідження особливостей соціально-психологічного клімату, розробка тренінгової програми для його покращення в умовах дистанційної роботи.
Об'єкт дослідження: соціально-психологічний клімат.
Предмет дослідження: формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі в умовах дистанційної роботи.
База дослідження: агентство нерухомості «Квартал» (м. Ірпінь)

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	2	3	4
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 01.12.2023	30.10.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	20.12.2023 – 20.02.2024	30.03.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.05.2024- 01.10.2024	30.06.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	15.10.2024- 30.11.24	20.09.2024
5.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	30.11.2024	20.10.2024
6.	Отримання відгуку керівника роботи	До 30.11.2024	01.12.2024
7.	Попередній захист роботи	18.01.2025	20.12.2024
8.	Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	30.01.2025	10.01.2025
9.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	12-13.02.2025	12.01.2025
10.	Захист роботи	12-13.02.2025	12-13.02.2025

8. Дата видачі завдання «01» грудня 2023р.

9. *Керівник кваліфікаційної роботи* *Пєтухова І. О.*

10. Керівник освітньо-професійної програми Нежинська О. О.

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти Черчелюк В.Л.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ 11

1.1. Психологічний клімат як умова ефективного розвитку компанії 11

1.2. Види та характеристика соціально-психологічного клімату 16

1.3. Фактори формування соціально-психологічного клімату в умовах дистанційної роботи 23

Висновок до розділу 1 27

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ 29

2.1. Методики психологічного дослідження соціально-психологічного клімату 29

2.2. Організація психологічного дослідження соціально-психологічного клімату 38

2.3. Аналіз результатів емпіричного дослідження 43

Висновок до розділу 2 48

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ 50

3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічного клімату для агенції «Квартал» 50

3.2. Тренінгова програма «Формування сприятливого психологічного клімату» для агенції 57

Висновок до розділу 3 66

ВИСНОВКИ 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 70

ДОДАТКИ 75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-психологічний клімат є важливим елементом ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки він визначає якість взаємодії між працівниками, мотивацію, рівень задоволеності роботою та загальну продуктивність. У сучасних умовах стрімких змін, глобалізації та цифровізації ринок праці та робочі умови зазнають суттєвих трансформацій. Зокрема, пандемія COVID-19 суттєво вплинула на структуру зайнятості, зробивши дистанційну роботу поширеним явищем. Це, своєю чергою, викликало нові виклики у сфері управління соціально-психологічним кліматом у колективах. Таким чином, дослідження питань формування та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату набуває особливої актуальності.

Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Дослідження доводять, що сприятлива атмосфера в колективі сприяє підвищенню рівня мотивації працівників та їхньої продуктивності. Навпаки, у несприятливих умовах зростає ризик конфліктів, демотивації та професійного вигорання, що негативно позначається на результатах діяльності компанії. Тому для підприємств будь-якого масштабу важливо розуміти, як соціально-психологічний клімат впливає на робочі процеси та якими інструментами можна його регулювати.

Актуальність теми також зумовлена тим, що сучасні працівники все більше цінують можливості для самореалізації та кар’єрного розвитку. Позитивний соціально-психологічний клімат є важливим чинником, який дозволяє компанії позиціонувати себе як привабливого роботодавця на ринку праці.

Дослідження соціально-психологічного клімату у контексті сучасних викликів є вкрай актуальним та необхідним для розвитку ефективного управління в організаціях. Це дозволить компаніям не лише покращити

внутрішні процеси, а й зміцнити свою конкурентоспроможність, залучаючи та утримуючи талановиті кадри, що є ключовим чинником успіху в сучасному світі.

Метою дослідження є розробка теоретичних та практичних підходів до формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі компанії, зокрема в умовах дистанційної роботи. Дослідження спрямоване на виявлення основних факторів, що впливають на психологічну атмосферу у колективі, та розробку практичних рекомендацій для покращення взаємодії між працівниками, підвищення їхньої мотивації та продуктивності в сучасних умовах роботи.

Завдання дослідження

1. Провести аналіз теоретичних підходів до поняття «соціально-психологічний клімат» та його впливу на розвиток організацій.
2. Визначити і проаналізувати методики психологічного дослідження соціально-психологічного клімату в умовах віддаленої роботи.
3. Організувати та провести емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату у дистанційних командах.
4. Розробити тренінгову програму удосконалення соціально-психологічного клімату в умовах дистанційної роботи.

Об’єктом дослідження є соціально-психологічний клімат у колективі, який працює в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема у форматі дистанційної зайнятості.

Предметом дослідження є особливості формування та підтримки соціально-психологічного клімату у колективі компанії, що працює дистанційно, а також методи підвищення якості комунікацій, мотивації та емоційної підтримки працівників.

Методи дослідження. У дослідженні використовуються такі методи: теоретичний аналіз наукової літератури для визначення основних підходів до формування соціально-психологічного клімату, емпіричні методи, включаючи адаптовані до нерухомості методики оцінки командної взаємодії (соціометрія), тестування задоволеності роботою за опитувальником Міннесотського індексу

задоволеності (MSQ), методику Фідлера для оцінки лідерських якостей керівника та впливу його стилю на колектив, а також анкетування з використанням шкал для оцінки стресостійкості та мотивації, таких як тест Холмса і Раге.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації наукових підходів до розуміння соціально-психологічного клімату та його впливу на ефективність діяльності організації. Робота узагальнює сучасні концепції соціальної психології, менеджменту та лідерства, уточнює фактори та механізми формування позитивної атмосфери в колективі, особливо в умовах дистанційної роботи. Розроблені в межах дослідження положення сприяють глибшому розумінню особливостей функціонування колективів у нових форматах зайнятості, що розширює наукову базу для подальших досліджень у сфері управління людськими ресурсами та психології праці.

Практичне значення роботи полягає у розробці методичних рекомендацій для формування та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективах, що працюють у дистанційному форматі. Запропоновані в дослідженні методики, включаючи соціометрію, опитувальник Міннесотського індексу задоволеності (MSQ), методику Фідлера для оцінки лідерських якостей та тести для вимірювання стресостійкості й мотивації, можуть бути використані менеджерами та HR-фахівцями для оцінки ефективності командної роботи та поліпшення комунікацій у колективах. Розроблена тренінгова програма допоможе підвищити мотивацію працівників, зміцнити командний дух і знизити рівень стресу, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності роботи організації.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел, що налічує 43 джерела, з яких 38 українських та 5 зарубіжних.

Результати дослідження апробовано під час IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ

1.1. Психологічний клімат як умова ефективного розвитку компанії

Сучасна наука приділяє все більше уваги вивченню психологічних аспектів управлінської діяльності. Все частіше вивчаються такі людські характеристики, як темперамент, особистість і компетентність, в тому числі емоційний інтелект. Це пов'язано, в першу чергу, зі стрімкою зміною ролі людини в загальній системі управління. Людські ресурси стають одним з ключових активів організацій, які сприяють їхньому зростанню та розвитку. Однак реалізація людського потенціалу залежить від низки факторів. Найважливішим з них є соціально-психологічний клімат у колективі [1].

Вивчення соціально-психологічного клімату на підприємствах є важливим не лише з наукової точки зору, а й з практичної, оскільки від нього певною мірою залежить соціальна стабільність. Сприятливий клімат є однією з основних умов підвищення продуктивності праці на підприємстві в цілому. Тому це питання є життєво важливим сьогодні і заслуговує на особливу увагу.

Соціально-психологічний клімат є дуже важливим фактором у житті окремих працівників та організації в цілому, що впливає на всю систему взаємовідносин, спосіб життя, загальне самопочуття, продуктивність, творчість та особисту задоволеність. Соціально-психологічний клімат є досить складним поняттям і має багато різних тлумачень. На думку соціолога і психолога Миколи Мансурова, «соціально-психологічний клімат» - це певний стан групової психології, зумовлений особливостями життєдіяльності конкретної групи, певними емоційними та інтелектуальними чинниками, тобто певне поєднання думок, почуттів, певних життєвих установок і поглядів кожного працівника в колективі. У соціальній психології термін «соціально-психологічний клімат» вперше вжив М. С. Мансуров, який досліджував виробничі колективи [1].

Таким чином, соціально-психологічний клімат - це досить складне явище, яке поєднує в собі систему взаємовідносин між працівниками в конкретному колективі з урахуванням індивідуальних психофізіологічних особливостей і внутрішньогрупових критеріїв, а також сукупність пов'язаних з ними психологічних умов з метою формування своєрідної колективної свідомості. Це також сукупність відповідних психологічних умов, які сприяють або перешкоджають. Кожен з нас має різні робочі обов'язки, завдання, ставлення до керівництва та колег [2].

Все це випливає з виховання, досвіду, оточення та життєвої позиції. Самосприйняття трансформується в життєву позицію. Життєва позиція - це принцип поведінки, що ґрунтується на світоглядних установках, соціальних цінностях, ідеалах і нормах особистості та готовності до дії. Важливість світогляду в житті людини пояснюється існуючими теоріями про саморегуляцію соціальної поведінки людини. Загальна психологічна атмосфера в колективі формується під впливом поглядів і цінностей усіх без винятку працівників [2].

Найважливішою перешкодою для повноцінного виконання завдань є постійна ворожість і відсутність позитивного ставлення з боку колег. Гальмівний ефект стає більш вираженим і соціальна атмосфера в колективі погіршується, що призводить до зниження активності співробітників і втрати мотивації та бажання працювати. Таким чином, продуктивність праці залежить більше від настрою працівників, ніж від рівня автоматизації та технології виробництва. Наостанок доцільно розглянути складові психологічного клімату [3].

До складових психологічного клімату відносяться:

1. Емоційна атмосфера в колективі;

2. Існуючий рівень професійної та особистої довіри;

3. Ступінь, в якій співробітники приймають і терплять один одного такими, якими вони є;

4. Наявність взаємної підтримки, взаємодопомоги та тісної співпраці;

5. Звичайно, загальний настрій організації залежить від багатьох факторів.

Теоретично можна виділити кілька категорій цих факторів. Розглянемо одну з них [3].

Н. Бєляєва у своєму дослідженні намагався врахувати максимальну кількість факторів, які можуть впливати на соціально-психологічний клімат:

1. Глобальне середовище - сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов. Це стабільність в економічній та політичній сфері суспільства, що гарантує соціальне та психологічне благополуччя членів суспільства.

2. Локальне макросередовище, тобто організації, які складають працююче населення. Сюди входять розмір, статус і рольова структура організації, ступінь централізації управління, активність участі працівників в організації та склад структурних підрозділів (стать, вік, професія, етнічна приналежність).

3. Фізичний мікроклімат, тобто гігієнічні та санітарні умови праці. Надмірна спека, задуха, погане освітлення і постійний шум призводять до підвищеної дратівливості і безпосередньо впливають на соціально-психологічну атмосферу в колективі. Добре обладнані робочі місця та гігієнічне середовище підвищують загальну задоволеність роботою та сприяють позитивному соціально-психологічному клімату в організації в цілому [4].

4. Задоволеність роботою. У формуванні сприятливого мікроклімату велике значення має те, наскільки робота є цікавою, різноманітною і творчою, відповідає професійному рівню особистості, дозволяє їй реалізувати свій творчий потенціал, професійно зростати і розвиватися в цілому.

5. Характер роботи. Монотонність діяльності, велика відповідальність, ризики для здоров'я та життя, стрес та емоційна напруженість – все це може негативно впливати на мікроклімат у робочому колективі [4].

6. Організація спільної діяльності в команді. Формальна структура групи, розподіл повноважень та наявність спільних цілей мають безпосередній вплив на соціально-психологічний клімат. Взаємозалежність, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, невідповідність посадовим ролям, психологічна та

духовна дисгармонія працівників можуть посилювати міжособистісну напругу та спричиняти конфлікти.

7. Психологічна сумісність - найважливіший фактор. Це здатність людей працювати разом на основі найкращого поєднання особистих якостей членів команди. Люди, які схожі один на одного, з більшою ймовірністю знайдуть спільну мову і, як правило, з більшою ймовірністю будуть взаємодіяти один з одним. Сумісність дуже важлива при організації спільної діяльності. На соціально-психологічному рівні сумісність формується на основі соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій та збігу інтересів.

8. Ефективність: Це прямий наслідок сумісності працівників у контексті організації певних видів діяльності.

9. Характер комунікації. Відсутність повної та чіткої інформації з певних питань є підґрунтям для виникнення та поширення різноманітних чуток та пліток. Вміння висловлювати свою думку та володіння технікою конструктивної критики створюють сприятливі умови для задовільного рівня комунікації в організації.

10. Стиль лідерства. Роль керівників у формуванні та безпосередньому створенні соціально-психологічного клімату є дуже важливою і потребує особливої уваги.

Така узагальнена класифікація факторів впливу є дуже важливою на практиці, оскільки дозволяє визначити та застосувати високоефективні методи та відповідні інструменти для регулювання стану соціально-психологічного клімату в колективі [5].

По-перше, комунікація в колективі має бути чітко налагоджена та організована. Цього можна досягти шляхом організації екскурсій, поїздок, колективного відвідування різних культурних закладів, спільного відпочинку, заходів, святкування днів народження тощо.

По-друге, потік інформації має бути належним чином організований, щоб усі працівники знали про результати діяльності компанії, в якій вони працюють, про плани її подальшого зростання та розвитку, а також про зміни, які

відбуваються всередині колективу, наприклад, про успіхи колег або зміни в управлінських структурах [5].

По-третє, необхідно запровадити системи самоуправління, щоб менеджери могли довіряти конкретним працівникам, делегувати їм конкретні завдання і бути впевненими в якості їхньої роботи.

Таблиця 1.1

Проблема	Вирішення
Несприятливий соціально-психологічний клімат	Проведення тренінгів з тімбілдінгу та коучінгу, заходів для зміцнення колективу, впровадження гейміфікації
Відсутність програми нематеріального стимулювання праці	Формування лідербордів та рейтингів, впровадження системи оцінок на базі очок або ж значків
Відсутність мотивації до кар’єрного зростання	Проведення психологічних тренінгів, ігор, проходження персоналом різноманітних курсів

У таблиці 1.1. показано, як можна вирішити проблеми соціально-психологічного клімату. Необхідно проводити тренінги з командоутворення, коучингу та м'яких навичок. Тренінги сприяють розвитку комунікативних та лідерських навичок працівників, вчать їх швидко приймати рішення та діяти у складних і проблемних ситуаціях, орієнтуватися в будь-якому середовищі.

У наш час тімбілдинг є найефективнішим засобом неформального спілкування, а тому його проведення є дуже необхідним. Простіше кажучи, тімбілдінг - це згуртування колективу в організаціях. Тімбілдінг допомагає інтегрувати співробітників в цілісну систему, зміцнити відносини всередині колективу і підвищити успіх організації. Крім того, менеджери повинні сприяти створенню приємного робочого середовища. Зокрема, покращити загальні умови праці та відпочинку, чітко структурувати робочі процеси та створити умови

психологічного комфорту, щоб працівники могли медитувати, роздумувати та знімати стрес під час перерв [7].

Тому для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі рекомендується часто організовувати серію заходів. Корпоративні вечірки, зустрічі за кавою, спільні заходи на вихідних, святкування дня народження кожного співробітника - все це згуртовує колектив, зближує членів і робить їхні стосунки більш інтимними.

1.2. Види та характеристика соціально-психологічного клімату

Термін «соціально-психологічний клімат», як його прийнято використовувати сьогодні, часто ототожнюють з такими поняттями, як організаційна культура, атмосфера в колективі та загальний настрій.

Соціально-психологічний клімат (СПК) колективу завжди характеризується атмосферою психічного та емоційного стану, специфічного для спільної діяльності кожного члена колективу, особистості та народу, який, звичайно, також залежить від загального стану оточуючих людей. Атмосфера спільноти чи групи виражається також характером психічних настроїв людей, які можуть бути активними чи вдумливими, життєрадісними чи песимістичними, цілеспрямованими чи неорганізованими, буденними чи святковими. У психології, як і в соціології, добре відомо, що основним конструктом ПКС є настрій [9].

Бажання покращити робочу обстановку, як і умови життя взагалі, притаманне кожній людині. Ми хочемо почуватися затишно в навколишній обстановці, будь то домашній офіс, студія або робоче місце в офісі. Все більше уваги приділяється зовнішньому вигляду офісних матеріалів, упаковці та декору та можливості змінити їх, коли виникне таке бажання.

Розглянемо типові види соціально-психологічного клімату. В науковій практиці виділяють 16 інтегральних типів колективу, які практично не піддається руйнуванню через зовнішні дії [10].

1. IL є носієм відносини "тотожність" на інтелектуальному рівні та "суперего" на соціальному. В IL-колективі панує дуже демократична інтелектуальна атмосфера, яка ґрунтується на міцній традиції розуміння один одного. З оточуючими колективами нерідкі сутички, що закінчуються тимчасовими компромісами та нездійсненними обіцянками.

2. SE є носієм відносини "дуальність" на інтелектуальному рівні та "погашення" на соціальному. SE-колектив внутрішньо цілісний, учасники його дуже прив’язані один до одного неформальними зв’язками, насамперед ставлять принцип комфорту та радості життя. Однак із сусідніми колективами відбувається паралельно-погашальна взаємодія із взаємною критикою та спробами пристосуватися до іншого життєвого ритму.

Розглянемо типові типи соціально-психологічного клімату. У науковій практиці виділяють шістнадцять типів колективів, які не можуть бути зруйновані зовнішніми впливами [11].

1. ІЛ є носієм відносин «ідентичності» на інтелектуальному рівні та відносин «супер-его» на соціальному рівні; в колективах ІЛ панує дуже демократична інтелектуальна атмосфера, що базується на міцних традиціях взаєморозуміння. Конфлікти з периферійними групами не є рідкістю, що призводить до тимчасових компромісів і невиконаних обіцянок.

2. SE - це відносини «дуальності» на інтелектуальному рівні та «визволення» на соціальному рівні. Колектив SE є внутрішньо згуртованим, його члени дуже близькі один до одного через неформальні зв'язки, а комфорт і насолода від життя є їхніми першочерговими турботами. Однак існують паралельні та корисні взаємодії з сусідніми групами, такі як взаємна критика та спроби пристосуватися до різних ритмів життя [11].

3. ES є носієм відносини "активація" на інтелектуальному рівні та "квазітотожність" на соціальному. Колектив ES-типу пронизаний прискорюючими, що розкручують стосунки, де кожен звертається до кожного з проханнями, дорученнями та розраховує на емоційний відгук на своє звернення. Відносини з іншими колективами нагадують інтелектуальне суперництво,

пронизані прагненням першими впровадити нововведення, підхопити модне захоплення.

4. LI є носієм відносини "дзеркальність" на інтелектуальному рівні та "конфліктність" на соціальному. Учасники LI-колективу схильні обговорювати все, що потрапляє в їхнє поле зору, висловлюють різні думки та коригують один одного. У цьому колективі легко займатися дослідженнями, шукати причини заплутаних явищ. Проте оточуючих такий колектив дратує своєю незрозумілістю, упертістю та інтелектуальним дисидентством, а також небажанням пристосовуватися [12].

3. ES відповідає за зв'язок між «активізацією» на інтелектуальному рівні та «квазіідентичністю» на соціальному рівні: відносини прискореного просування пронизують команди ES-типу, де кожен звертається з проханнями та вказівками до кожного і очікує емоційного відгуку на свої заклики. 3. відносини з іншими командами нагадують інтелектуальну конкуренцію, є бажання першими впроваджувати інновації та слідувати модним трендам.

4. На інтелектуальному рівні в LI переважає «рефлексія», а на соціальному - «конфлікт»: Члени команд LI схильні обговорювати все, що трапляється на їхньому шляху, висловлювати різні думки та поправляти один одного. У такій команді легше дослідити причини заплутаних подій. Однак їхнє нерозуміння, впертість, інтелектуальні заперечення і небажання пристосовуватися дратують інших членів команди.

5. ET відповідає за взаємозв'язок між «прийняттям замовлень» на інтелектуальному рівні та «віддачею замовлень» на соціальному рівні. У командах, де ET є інтегральним типом, панує місіонерське ставлення, ставлення обраності та віра у важливість своєї роботи. Вони ставляться до аутсайдерів, як вчитель до своїх учнів, зверху вниз, дивлячись на них зверхньо. Вони болісно реагують, коли їм відмовляють у виконанні завдань, спотворюють їхні дії, висміюють їхні цілі [12].

6. LF відповідає за взаємозв'язок між «наглядом» на інтелектуальному рівні та «корекцією» на соціальному рівні. У командах, де LF має важливе

значення, учасники бояться бути викритими як необізнані, некомпетентні або непідготовлені у важливій справі. Такі команди можуть довіряти і покладатися на накази своїх керівників у всіх питаннях. Цей інтегральний тип підходить для військових команд і правоохоронних органів.

7. FL відповідають за «ділові» відносини на інтелектуальному рівні та «родинні» відносини на соціальному рівні. «Маршальські» команди складаються з скрупульозно розрахованих людей, які чітко усвідомлюють цілі, що стоять перед ними. Кожен з них має свій власний спосіб роботи, і ці методи часто суперечать один одному і неминуче призводять до регулярних конфліктів. Ці спалахи насильства виникають раптово, але є короткочасними.

8. TE є носієм відносини "міраж" на інтелектуальному рівні та "напівдуальність" на соціальному. Це колектив пристосувальних відносин, учасники якого виборюють автономію від тиску зовнішнього середовища, право займатися такою справою, яка до душі. У цілому нині атмосфера складається оптимістична, хоч і трохи тривожна. Такий колектив вміє контактувати з оточуючими, користуючись своїми зв’язками.

9. FR є носієм відносини "суперего" на інтелектуальному і "тотожність" на соціальному рівні. У колективі FR-типу відносини складаються балансі сил. Атмосфера такого колективу пронизана дипломатичною грою, переговорами, обіцянками та усілякими тимчасовими компромісами. Люди ставляться один до одного з недовірою, з думкою про те, що кожен має свої егоїстичні цілі. Зате з навколишнім світом у FR-колективу різноманітні зв’язки та повне розуміння.

8. TE є носієм «міражних» відносин на інтелектуальному рівні та відносин «квазідуальності» на соціальному рівні. TE - це сукупність адаптивних відносин, учасники яких борються за автономію від зовнішнього тиску і право робити те, що вони хочуть. Загалом атмосфера оптимістична, але дещо тривожна. Ці команди знають, як спілкуватися з іншими через свої контакти.

9. FR відповідає за відносини «супер-его» на інтелектуальному рівні та відносини «ідентичності» на соціальному рівні. Відносини в командах типу FR ґрунтуються на балансі сил. Атмосфера в таких командах сповнена

дипломатичних ігор, переговорів, обіцянок і тимчасових компромісів різного роду. До кожного ставляться з недовірою і вважають, що кожен має свої егоїстичні цілі. Проте команда FR має широке коло контактів і повне розуміння зовнішнього світу.

10. TP є носієм відносини "погашення" на інтелектуальному рівні та "дуальність" на соціальному. У колективі з інтегральним типом TP відбувається постійне зіставлення різних відомостей, накопичення інформації різного характеру та відсіювання нелогічного, тривіального, що вже зустрічалося. Відносини дуже варіативні, люди готові пристосовуватися один до одного, терпимо реагують на дива і непослідовність, аби їм не заважали займатися своєю справою. Відносини з навколишніми організаціями спокійні та комфортні.

11. PT є носієм відносини "квазітотожність" на інтелектуальному рівні та "активація" на соціальному. У колективі PT-типу багато інтелектуальних дискусій, демократична атмосфера спілкування. PT-колектив активно впливає на оточуючих, підштовхуючи їх до активної діяльності.

12. RF є носієм відносини "конфлікт" на інтелектуальному та "дзеркальність" на соціальному рівні. У такому колективі люди готові до будьяких неприємностей, ось чому вони так цінують швидкоплинні проблиски заспокоєння та розслабленості. У такому колективі вміють постояти за себе, різко поділяють людей на "своїх" та "ворогів". Навколишні колективи піддаються аналізу та порівнянню.

10. TP відповідає за відносини «окупності» на інтелектуальному рівні та відносини «дуальності» на соціальному рівні; в командах такого типу, інтегрованих з TP, постійно порівнюються різні дані, накопичується інформація різного характеру та відсіюється нелогічна і тривіальна інформація, яка вже зустрічалася. Відносини дуже рухливі, люди готові підлаштовуватися один під одного і терпимо ставитися до дивацтв і протиріч, якщо вони не заважають їхній роботі. Відносини з іншими організаціями спокійні та невимушені [12].

11. PT відповідає за взаємозв'язок між рівнем інтелектуальної «квазіідентичності» та рівнем соціальної «активізації». У командах типу PT

відбувається багато інтелектуальних дискусій та демократичного діалогу. Команда ПТ активно впливає на інших і заохочує їхню активність. Команда РТ - це команда «квазі-ідентичності».

12. RF відповідає за взаємозв'язок між «конфліктом» на інтелектуальному рівні та «рефлексією» на соціальному рівні. У таких командах люди готові до будь-яких проблем, тому вони високо цінують короткі періоди спокою і розслаблення. У таких командах вони знають своє місце і чітко розмежовують людей на «друзів» і «ворогів». Команди навколо них стають об'єктами аналізу та порівняння [12].

13. PS є носієм відносини "замовлення" на інтелектуальному рівні та "прийом замовлення" на соціальному. В інтелектуальному відношенні колектив PS-типу сповнений впевненості у розумності своїх методів дії та їхньої зразковості для всіх аналогічних колективів. Його учасники вважають себе такими, що подають приклад раціональної організації діяльності, працьовитості та якості праці. На соціальному рівні колектив хіба що перебуває " під пресом " боргу, традицій.

14. RI є носієм відносини "ревізія" на інтелектуальному рівні та "ревізованість" на соціальному. RI-колектив критично відноситься до різного роду сміливих, нестандартних ідей, особливо до тих, які руйнують етичну атмосферу, що склалася в ньому. Його учасники відзначають собі моральні вади - непорядність, байдужість і безпринципність серед людей [12].

15. IR є носієм відносини "спорідненість" на інтелектуальному рівні та "ділові" на соціальному. У такому колективі учасники діють подібними способами, хоч і переслідують різні цілі. Справжньої психологічної близькості в IR-колективі не виникає, кожен сподівається сам на себе. З навколишнім соціумом встановлюються напружені, конкуруючі відносини, із частою зміною симпатій та тяжінь.

13. PS є носієм зв'язку між «командуванням» на інтелектуальному рівні та «прийняттям командування» на соціальному рівні. На інтелектуальному рівні команди типу PS впевнені в раціональності свого способу дій і зразковій якості

всіх подібних команд. Її члени вважають себе взірцем раціональної організації, старанності та якості роботи. На соціальному рівні команда перебуває лише під «тиском» завдань і традицій.

14. RI є носієм відносин «керівництва» на інтелектуальному рівні та «керованих» на соціальному рівні. Команда RI критично ставиться до будь-яких сміливих і нестандартних ідей, особливо тих, що руйнують етичну атмосферу, яка складається в ній. Члени RI пильно стежать за моральними вадами, такими як нечесність, байдужість і нерозсудливість серед людей [13].

15. IR відповідає за «родинні» стосунки на інтелектуальному рівні та за «ділові» стосунки на соціальному рівні. У таких командах учасники переслідують різні цілі, але поводяться схоже; в командах IR немає справжньої психологічної близькості, кожен покладається на себе. З оточуючим суспільством складаються напружені та конкурентні відносини, а емпатія та атракція часто перебувають у постійному русі.

16. SP є носієм відносини "напівдуальність" на інтелектуальному та "міраж" на соціальному рівні. У SP-колективі складаються комфортні, теплі відносини, хоча їм супроводжує певне побоювання недовговічності. Співробітники прикривають слабкі місця одне одного, часто рятують у важких ситуаціях. Такий колектив згуртований схожими цілями та користю, яку люди вилучають із спільних дій. Контакти з навколишнім соціумом відрізняються особливою чутливістю, але загалом вдається пристосуватися до силових впливів ззовні, проходячи як міраж крізь, начебто, непроникні перепони.

Загалом, вчені виділили наступні найважливіші ознаки гарного морально-психологічного клімату в колективі [15]:

1) взаємна довіра та висока вимогливість між членами групи;

2) доброзичлива та ділова критика;

3) вільне висловлення власних поглядів під час обговорення питань, що хвилюють команду в цілому;

4) керівники не чинять тиску на підлеглих і визнають право підлеглих на прийняття важливих групових рішень;

5) члени команди повністю усвідомлюють свої завдання і те, як вони їх виконують

6) задоволення бути частиною команди;

7) високий ступінь емоційної залученості та взаємопідтримки в ситуаціях, коли розчарування (обман, фрустрація, зрив планів) може спіткати будь-кого з членів команди; та

8) кожен член команди бере на себе відповідальність за ситуацію в групі.

Якщо команді компанії притаманні вищезазначені характеристики, це свідчить про хороший соціально-психологічний клімат в колективі, в протилежному випадку - про проблеми в комунікації між членами колективу.

1.3. Фактори формування соціально-психологічного клімату в умовах дистанційної роботи

Сьогодні дистанційна робота стала звичною практикою для багатьох організацій, оскільки глобалізація та діджиталізація стали невід'ємною частиною розвитку суспільства. Створення позитивного соціально-психологічного клімату в середовищі дистанційної роботи - це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння різних факторів, що впливають на ефективність комунікації, мотивацію співробітників і загальний успіх організації.

По-перше, технологія є ключовим фактором ефективного функціонування дистанційних команд. Згідно з дослідженням Маклюена (1964) про вплив медіа на суспільство, комунікаційні інструменти формують спосіб взаємодії людей: Використання сучасних платформ, таких як Microsoft Teams, Slack і Zoom, не лише уможливлює технічну комунікацію, але й створює віртуальний простір для командної роботи та соціальної взаємодії. Недостатня технічна підтримка та погана комунікація можуть призвести до розчарування та ізоляції, а також знизити продуктивність працівників [16].

По-друге, організаційна культура та стиль керівництва є важливими факторами у формуванні психосоціального клімату. Теорія трансформаційного лідерства Барнса (1978) та нещодавні дослідження Басса (1985) підкреслюють

важливість лідерів, які можуть надихати, мотивувати та розвивати підлеглих. У віддаленій роботі лідери повинні приділяти особливу увагу підтримці відкритої комунікації, забезпеченню зворотного зв'язку та встановленню чітких очікувань. Використовуючи методи емоційного інтелекту, запропоновані Гоулманом (1995), лідери можуть зрозуміти емоційні потреби співробітників і створити атмосферу, сприятливу для співпраці [16].

Третім важливим фактором є психологічна підтримка та управління стресом: Згідно з моделлю стресу і подолання стресу Лазаруса і Фолкмана (1984), реакція людини на стресову ситуацію залежить від її оцінки ситуації та ресурсів, доступних для її подолання. Якщо робоча та особиста сфери фізично не розділені, рівень стресу може зростати і призводити до вигорання. Організації можуть впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я, такі як тренінги з розвитку життєстійкості, психологічні консультації та віртуальні заходи з обміну досвідом, що допоможуть підтримувати командний дух.

Крім того, забезпечення балансу між роботою та особистим життям є ключовим для довгострокового благополуччя працівників: Концепція балансу між роботою та особистим життям, запропонована Грінхаузом і Бюттеллом (1985), підкреслює важливість гармонізації робочих та особистих ролей. Ця концепція особливо актуальна для дистанційної роботи, де межі між роботою та особистим життям часто розмиті. Організації можуть сприяти цьому балансу, пропонуючи гнучкий графік роботи та програми дистанційної роботи, а також підтримуючи сімейні обов'язки працівників [17].

П'ятий фактор - це можливості професійного розвитку та навчання. Згідно з теорією самоактуалізації Маслоу (1943), прагнення до особистого зростання і розвитку є найголовнішою людською потребою. Надання працівникам доступу до онлайн-курсів, вебінарів, віртуальних конференцій та інших форм дистанційного навчання може допомогти підвищити їхню мотивацію та відданість своїй роботі. Ноа (Noah, 2010) виявив, що інвестиції в розвиток персоналу позитивно впливають на його продуктивність та відданість організації.

Шостим важливим аспектом є розвиток соціальної підтримки та командної роботи; теорія соціального обміну Хоманса (1958) підкреслює, що соціальна взаємодія ґрунтується на принципах взаємності та спільного використання ресурсів. У контексті дистанційної роботи організації повинні створювати можливості для неформального спілкування, наприклад, віртуальні кава-брейки, онлайн-ігри та групи за інтересами. Це може зміцнити довіру, покращити комунікацію та зменшити відчуття ізоляції [17].

Сьомий фактор - це врахування культурних та особистісних особливостей працівників. Модель культурних вимірів Хофстеде (1980) показує, що культурні цінності впливають на поведінку та очікування людей у робочому середовищі. Розуміння та повага до різноманітності, включаючи культурні, гендерні та вікові аспекти, сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, заснованого на співпраці.

Восьмий аспект - це чітке визначення цілей та очікувань: Згідно з теорією постановки цілей Локка та Латема (1990), конкретні та складні цілі підвищують продуктивність. Оскільки віддалені працівники можуть відчувати невпевненість у своїх завданнях і ролях, регулярні зустрічі з керівництвом, планування та оцінка завдань є важливими для підтримання продуктивності.

Дев'ятий фактор - використання сучасних методологій управління проектами та командами: Методології Agile і Scrum, описані Швабером і Сазерлендом (2017), пристосовані до віддаленої роботи і забезпечують гнучкість, прозорість і швидку адаптацію до змін. Це сприяє підвищенню ефективності командної роботи та задоволеності працівників [18].

Нарешті, важливим десятим аспектом є оцінка та коригування управлінських стратегій на основі зворотного зв'язку. Збираючи інформацію про задоволеність працівників за допомогою опитувань, інтерв'ю та інших методів, організації можуть швидко виявляти проблеми та впроваджувати необхідні зміни.

Таким чином, створення сприятливого соціально-психологічного середовища для дистанційної роботи - це багатовимірний процес, який вимагає

комплексного підходу. Для успішної адаптації до нових умов праці важливо враховувати технічні, організаційні, психологічні та соціальні фактори. Організації, які активно інвестують у розвиток співробітників, зміцнюють психічне здоров'я і створюють позитивне робоче середовище, мають більше шансів досягти своїх стратегічних цілей і залишитися конкурентоспроможними в сучасному динамічному світі.

Висновок до розділу 1

Узагальнюючи теоретико-методичні аспекти формування позитивного соціально-психологічного клімату в компанії, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, сучасні дослідження та практика підтверджують, що соціально-психологічний клімат є визначальним фактором у забезпеченні ефективної діяльності організації та підтриманні високого рівня продуктивності праці. Людські ресурси вже давно стали ключовим активом, і реалізація їхнього потенціалу безпосередньо залежить від того, наскільки комфортним є внутрішнє середовище компанії. Соціально-психологічний клімат, будучи складним феноменом, інтегрує різні аспекти взаємовідносин між співробітниками, їхні індивідуальні риси та колективні цінності, а також забезпечує основу для розвитку дружньої атмосфери та ефективної командної роботи.

Важливість створення позитивного клімату в колективі підкреслюється його здатністю знижувати рівень конфліктів, покращувати моральний стан працівників і мотивувати їх на досягнення спільних цілей. Комфортне психологічне середовище є критично важливим не тільки для підвищення продуктивності праці, а й для підтримання емоційного здоров'я працівників, що безпосередньо впливає на рівень їхньої задоволеності роботою та лояльності до організації. Соціально-психологічний клімат також є важливим елементом корпоративної культури, оскільки від нього залежить, наскільки ефективно співробітники зможуть взаємодіяти один з одним та з керівництвом.

Ключові компоненти позитивного соціально-психологічного клімату включають емоційну підтримку, довіру та взаємоповагу, що є основою для побудови відкритих і чесних комунікацій. Успішні колективи характеризуються високим рівнем взаємної підтримки, довіри та готовності допомагати один одному в складних ситуаціях. Важливим аспектом є також відкритість керівництва до зворотного зв’язку та визнання права співробітників на участь у прийнятті рішень, що впливає на організаційний клімат. Такий підхід сприяє

розвитку відповідальності серед працівників та забезпечує високий рівень залученості до робочих процесів.

Аналіз факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, свідчить про багатогранність цього явища. Врахування фізичного та психологічного комфорту, професійної та особистої довіри, можливостей для самореалізації та розвитку є невід'ємною частиною процесу формування сприятливої атмосфери. Зокрема, такі аспекти, як збалансованість робочого навантаження, можливість розвитку кар'єри, а також підтримка здорових міжособистісних стосунків, відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільності та гармонії в колективі. Для підтримки такого клімату компанії повинні впроваджувати ефективні методи комунікації, організовувати тренінги з тімбілдінгу та заохочувати ініціативу серед співробітників.

Таким чином, формування позитивного соціально-психологічного клімату є важливим стратегічним завданням, яке потребує постійної уваги з боку керівництва. Організації, які здатні адаптувати свої методи управління до нових умов, інвестувати у розвиток співробітників та створювати комфортне робоче середовище, матимуть конкурентні переваги на ринку. Збалансований підхід до управління людськими ресурсами та розвиток культури співпраці сприятиме не лише підвищенню ефективності працівників, а й формуванню позитивного іміджу компанії як роботодавця. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню організаційної стійкості та забезпеченню успіху в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

2.1. Методики психологічного дослідження соціально-психологічного клімату

Методики психологічного дослідження соціально-психологічного клімату, зокрема у контексті дистанційної роботи, відіграють важливу роль у визначенні якості та ефективності командної взаємодії. Однією з ключових методик, яка адаптується для аналізу таких параметрів у командах, що працюють віддалено, є соціометрія. Це класична психологічна методика, яку можна ефективно адаптувати для дистанційного середовища шляхом використання цифрових інструментів та анкет.

Соціометрія, розроблена Дж. Морено на початку XX століття, ставить за мету дослідження міжособистісних відносин у групах, вимірюючи симпатії та антипатії між її членами. Методика дає змогу зрозуміти, як формуються неформальні підгрупи, хто з учасників має найвищий статус, а хто може почуватися ізольованим або виключеним із групового процесу. Цей підхід допомагає зрозуміти не лише ефективність командної роботи, але й виявляє можливі джерела конфліктів та причини демотивації серед співробітників [19].

Адаптація соціометрії для дистанційної роботи вимагає врахування низки особливостей. По-перше, взаємодія в онлайн-середовищі значно відрізняється від традиційної роботи в офісі, що може впливати на якість спілкування та формування міжособистісних зв’язків. Онлайн-спілкування часто супроводжується браком невербальних сигналів, таких як міміка та жести, що ускладнює розуміння емоційних реакцій та намірів учасників. Тому важливо не лише коректно адаптувати опитувальники для цифрового формату, але й розробити спеціальні інструкції для респондентів, що дозволить мінімізувати можливі викривлення даних через технічні фактори.

Процедура проведення соціометричного дослідження в дистанційному середовищі може складатися з кількох етапів. На початку дослідник повинен чітко визначити мету дослідження та обрати критерії, за якими буде оцінюватися взаємодія між учасниками. Наприклад, це можуть бути запитання на кшталт: «З ким із колег ви хотіли б працювати над проєктом?», «Кого ви обрали б для вирішення конфліктної ситуації?» або «З ким із колег ви спілкуєтеся найменше?». Відповіді співробітників збираються через онлайн-опитувальники або спеціалізовані платформи для соціометричних досліджень [19].

Аналіз результатів соціометричного дослідження включає побудову соціограми — графічного зображення мережі зв’язків між членами групи. У контексті дистанційної роботи соціограми можуть допомогти виявити ключових осіб, на яких тримається неформальна комунікація в колективі, а також співробітників, які можуть бути ізольовані від командних процесів. Такий аналіз дозволяє менеджерам оперативно реагувати на можливі проблеми, пропонуючи заходи для інтеграції ізольованих співробітників та покращення комунікації в команді.

Міннесотський індекс задоволеності роботою (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) — це один із найбільш популярних і перевірених часом інструментів для оцінки рівня задоволеності працівників своєю роботою. Розроблений наприкінці 1960-х років американськими психологами Вейссом, Девісом, Інглішем та Лофквістом, цей опитувальник здобув широке застосування в організаційній психології та управлінні персоналом. MSQ дозволяє з'ясувати, наскільки робота відповідає потребам і очікуванням співробітників, що є критичним аспектом для розуміння соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема в умовах дистанційної роботи [20].

Актуальність використання MSQ у сучасних умовах, особливо в період зростання популярності дистанційної зайнятості, значно підвищується. Перехід на віддалені робочі формати змінює характер взаємодії між працівниками та організацією, впливає на мотивацію та емоційний стан персоналу. Тому регулярне вимірювання задоволеності роботою допомагає роботодавцям

виявляти приховані проблеми, які можуть призвести до зниження продуктивності, професійного вигорання або відтоку кадрів.

MSQ представлений у двох формах: короткій, що містить 20 запитань, і повній версії з 100 запитаннями. Основна мета інструменту — виміряти ступінь задоволення різними аспектами роботи. При цьому індекс охоплює два основних компоненти: **внутрішнє задоволення** (включає відчуття самореалізації, можливості розвитку тощо) та **зовнішнє задоволення** (умови праці, заробітна плата, відносини з колегами). Завдяки такому підходу дослідження забезпечує комплексний погляд на задоволеність працівників.

Аналіз даних може проводитися за кількома напрямами. По-перше, це **порівняння загального рівня задоволеності роботою серед різних підрозділів**. По-друге, варто врахувати **демографічні показники**, такі як вік, стаж роботи та сімейний стан, які можуть впливати на сприйняття роботи. По-третє, важливо вивчати зміни в показниках задоволеності протягом часу, що дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, наприклад, впровадження нових форматів роботи чи заходів із мотивації персоналу [21].

Досвід багатьох компаній свідчить про те, що регулярне проведення опитувань за MSQ сприяє підвищенню рівня залученості працівників та зміцненню соціально-психологічного клімату. Наприклад, компанії, що проводять такі дослідження двічі на рік, зазначають зменшення рівня плинності кадрів і підвищення загальної продуктивності.

Важливим аспектом є інтерпретація отриманих даних та подальші дії на основі результатів. Результати MSQ дозволяють розробляти цільові програми для підвищення задоволеності роботою, такі як адаптаційні курси для нових співробітників, програми психологічної підтримки або заходи з покращення комунікацій між віддаленими працівниками. Особливу увагу варто приділяти розвитку лідерських компетенцій керівників, оскільки саме вони впливають на рівень задоволеності підлеглих.

Окрім того, результати дослідження можуть використовуватися для планування індивідуальних кар'єрних траєкторій співробітників, виявлення їхніх

сильних сторін та зон розвитку. Такий підхід дозволяє організації не лише підвищувати мотивацію персоналу, але й забезпечувати стабільність і довготривалу ефективність діяльності [22].

Застосування MSQ у період дистанційної роботи має й свої виклики. Наприклад, труднощі у зборі точних даних можуть виникнути через низький рівень залученості співробітників у процес оцінювання або небажання відкрито висловлювати свою думку через страх втратити роботу. Тому важливо формувати довірливі відносини з персоналом та забезпечувати зворотний зв’язок за результатами кожного опитування.

Можна стверджувати, що використання Міннесотського індексу задоволеності є ефективним інструментом для підтримання здорового соціально-психологічного клімату в умовах дистанційної роботи. Регулярний моніторинг задоволеності роботою дозволяє організації оперативно реагувати на зміни настроїв персоналу, підвищувати рівень залученості та мінімізувати ризики професійного вигорання.

Методика Фреда Фідлера для оцінки лідерських якостей керівника та впливу його стилю на колектив є однією з класичних теорій лідерства, що розкриває зв'язок між особистими якостями лідера, його стилем управління та ефективністю роботи команди. Її розробив американський психолог Фред Фідлер у 1960-х роках, намагаючись зрозуміти, чому різні лідерські стилі є ефективними в різних умовах. Ця методика поклала початок ситуаційному підходу до лідерства, згідно з яким не існує єдиного правильного стилю керівництва — його ефективність залежить від ситуаційних факторів. Фідлер запропонував модель, яка досліджує взаємодію між стилем лідера та «сприятливістю» ситуації для керівництва, що дозволяє підвищити ефективність команди та досягти кращих результатів [23].

Основою методики є ідея про те, що лідерські якості залежать не тільки від особистих характеристик керівника, але й від умов, у яких він діє. Лідери, згідно з Фідлером, можуть демонструвати два основні стилі поведінки: **орієнтованість на завдання** або **орієнтованість на людей**. Орієнтовані на

завдання лідери приділяють основну увагу досягненню цілей і дотриманню дедлайнів, тоді як орієнтовані на людей лідери зосереджені на підтримці гармонійних відносин у команді та забезпеченні задоволеності працівників.

Однією з ключових особливостей методики Фідлера є використання **опитувальника LPC (Least Preferred Co-worker, найменш бажаний співробітник)**. За допомогою цього інструменту лідер оцінює свого найменш бажаного колегу за кількома параметрами, такими як надійність, дружелюбність і професійність. Опитувальник містить 16 пар протилежних характеристик, які респондент оцінює за шкалою від 1 до 8 балів. Високий бал свідчить про схильність лідера до орієнтації на людей, тоді як низький бал — про орієнтацію на завдання.

Результати опитування дозволяють визначити, до якого типу лідерства тяжіє керівник, що допомагає прогнозувати його поведінку у складних ситуаціях. Наприклад, якщо керівник має високий бал за LPC, він, швидше за все, прагне зберігати добрі стосунки з колективом, навіть за умови, що це може негативно вплинути на результат. Натомість керівник із низьким показником LPC буде більш схильним до зосередження на досягненні цілей, навіть якщо це призведе до погіршення міжособистісних відносин [23].

Важливим аспектом методики Фідлера є визначення сприятливості ситуації для лідерства. Фідлер виділяє три ключові фактори, що впливають на ситуаційну «сприятливість»:

1. **Взаємини між лідером і підлеглими**: рівень довіри та поваги, який існує між керівником і командою.
2. **Структурованість завдання**: наскільки чітко визначені цілі, методи та критерії успіху.
3. **Влада лідера**: рівень офіційних повноважень керівника, таких як можливість винагороджувати чи карати підлеглих.

Комбінація цих факторів визначає, наскільки ситуація є сприятливою для певного типу лідера. Фідлер стверджував, що в різних ситуаціях ефективними можуть бути різні стилі лідерства. Зокрема, орієнтовані на завдання лідери краще

справляються в екстремально сприятливих або несприятливих умовах, тоді як лідери, орієнтовані на людей, є більш ефективними в умовах середньої складності.

Прикладом використання методики Фідлера може бути ситуація в організації, де впроваджуються зміни, і керівник має вирішити, як мотивувати команду до швидкого пристосування до нових умов. Якщо ситуація вимагає швидких і рішучих дій, більш ефективним може бути лідер, орієнтований на завдання. Проте якщо колектив потребує підтримки та адаптації, важливішим буде стиль, орієнтований на людей [23].

Методика Фідлера також вказує на важливість підбору лідера відповідно до умов, у яких він працює. Якщо стиль лідера не відповідає ситуації, організація може розглядати можливість зміни керівника або створення умов, які краще відповідають його стилю. Це підкреслює важливість гнучкості в управлінні та необхідність адаптації організаційної структури до стилю лідерства керівника.

Методика Фідлера має низку переваг, зокрема її здатність передбачати поведінку лідера в різних ситуаціях та допомагати організаціям у підборі керівників. Проте методика має й обмеження. Наприклад, вона припускає, що стиль лідера є постійним і не змінюється залежно від обставин, що не завжди відповідає реаліям. Також методика не враховує вплив зовнішніх факторів, таких як ринкові умови чи культура організації, що можуть значно вплинути на ефективність лідерства [24].

Загалом, методика Фідлера є важливим інструментом для оцінки лідерських якостей керівника та його впливу на колектив. Її застосування допомагає організаціям краще розуміти стиль керівництва своїх лідерів і ефективніше управляти змінами та командними процесами. У сучасних умовах, особливо під час роботи у дистанційному форматі, ця методика може бути корисною для визначення того, як керівники можуть адаптувати свій стиль управління до нових викликів та підтримувати ефективний соціально-психологічний клімат у колективі.

Анкетування, що використовує шкали для оцінки стресостійкості та мотивації, є одним із найбільш ефективних способів дослідження психоемоційного стану працівників і факторів, що впливають на їхню продуктивність. Такий підхід дозволяє роботодавцям і психологам діагностувати рівень стресу та виявляти потенційні проблеми з мотивацією, що можуть негативно впливати на робочий процес. Однією з ключових методик у цій сфері є **тест Холмса і Раге** для оцінки рівня стресу, який був розроблений у 1967 році Томасом Холмсом і Річардом Раге для визначення взаємозв'язку між життєвими подіями та ймовірністю виникнення стресу [24].

Ця методика базується на теорії, що накопичення значущих життєвих подій протягом короткого періоду може призвести до психофізіологічних порушень та збільшити ймовірність розвитку захворювань. Анкетування за тестом Холмса і Раге дозволяє кількісно оцінити рівень стресу, визначаючи, які життєві події переживає респондент і наскільки вони впливають на його емоційний стан. Оцінка стресостійкості за допомогою цього інструменту є особливо актуальною в умовах дистанційної роботи, де працівники можуть стикатися з підвищеним рівнем стресу через відсутність безпосередньої підтримки та збільшення навантаження.

Тест складається зі списку життєвих подій, кожній з яких присвоєно певний кількісний бал (так званий *Life Change Unit, LCU*). Наприклад, такі події, як смерть близької людини або розлучення, мають високі бали, оскільки є значними стресовими чинниками, тоді як менш значущі події (зміна місця проживання чи нове хобі) оцінюються нижче. Загальний бал розраховується як сума всіх подій, що мали місце у житті респондента за останні 12 місяців [25].

Інтерпретація результатів:

- **150 балів і менше**: низький рівень стресу, мала ймовірність захворювання.
- **150-300 балів**: середній рівень стресу, ймовірність захворювання становить близько 50%.

- **Понад 300 балів**: високий рівень стресу, ризик захворювання становить понад 80%.

У контексті віддаленої зайнятості цей тест може виявити специфічні стресори, такі як ізоляція, складність управління часом, поєднання професійних і сімейних обов'язків. Для працівників, що працюють з дому, життєві події можуть посилюватися через додаткові фактори, як-от зменшення соціальної взаємодії та розмитість меж між роботою і відпочинком.

Щоб адаптувати тест Холмса і Раге для сучасних умов, його можна доповнити пунктами, що відображають реалії дистанційної роботи. Наприклад, стресовими подіями можуть бути зазначені:

- Тривала робота без перерви.
- Технічні проблеми під час виконання робочих завдань.
- Відсутність підтримки з боку колег або керівництва.
- Почуття емоційного вигорання та демотивація.

Крім того, проведення тестування можна організувати через онлайн-опитувальники або платформи для збору даних (наприклад, Google Forms чи Microsoft Forms). Це спрощує процес заповнення анкети та забезпечує анонімність респондентів, що сприяє більш чесним відповідям.

Отримані результати тестування допомагають керівництву та HR-фахівцям розробляти стратегії для зниження рівня стресу серед працівників. Якщо у когось із співробітників виявлено високий рівень стресу, рекомендується [23]:

- Провести індивідуальні консультації з психологом.
- Надати можливість гнучкого графіка або відпочинку.
- Запропонувати програми психологічної підтримки, такі як корпоративні медитації чи тренінги зі стрес-менеджменту.

Тестування також допомагає ідентифікувати загальні проблеми в колективі, наприклад, високий рівень стресу через дедлайни чи недостатню комунікацію. На основі цих даних можна вжити організаційних заходів, таких як:

- Перегляд робочих навантажень та процесів.
- Впровадження регулярного зворотного зв’язку.
- Організація командних заходів для підвищення рівня підтримки та взаємодії між співробітниками.

Аналіз методик, спрямованих на дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, показав їхню ключову роль у забезпеченні ефективної командної взаємодії та створенні сприятливого середовища для роботи. Особливе значення такі інструменти мають для компаній у сфері нерухомості, де ефективність комунікації, лідерства та мотивації персоналу прямо впливає на результати діяльності та якість обслуговування клієнтів.

Методики, розглянуті в цьому підрозділі, демонструють різні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату, дозволяючи організаціям отримувати комплексну інформацію про стан колективу та рівень задоволеності працівників. **Соціометрія** забезпечує детальну оцінку міжособистісних зв’язків і виявляє неформальні групи, що існують всередині команди, а також джерела конфліктів чи ізоляції. Це дозволяє керівництву оперативно коригувати організаційні процеси та створювати умови для покращення співпраці між працівниками [24].

Міннесотський індекс задоволеності (MSQ) надає можливість вимірювати задоволеність різними аспектами роботи та виявляти фактори, що впливають на мотивацію та емоційний стан співробітників. Особливо актуальним є використання цього інструменту в умовах дистанційної роботи, де контроль за залученістю працівників та їхньою задоволеністю стає більш складним.

Методика Фідлера забезпечує глибоке розуміння впливу стилю керівництва на колектив та дозволяє визначити, які лідерські якості найкраще підходять до конкретних умов діяльності. Її застосування допомагає організаціям адаптувати стиль управління до потреб працівників, що підвищує ефективність роботи та сприяє створенню позитивного психологічного клімату.

Тест Холмса і Раге та інші шкали для оцінки стресостійкості і мотивації дозволяють визначати рівень психоемоційного навантаження, яке переживають співробітники. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, коли підвищений рівень стресу може призводити до зниження продуктивності та професійного вигорання. Такі інструменти сприяють впровадженню своєчасних заходів для підтримки психологічного здоров'я персоналу та запобіганню кризовим ситуаціям [25].

Загалом, використання цих методик дозволяє організаціям не лише оцінювати соціально-психологічний клімат, а й активно впливати на нього шляхом оптимізації управлінських процесів, розвитку ефективного лідерства та підтримки мотивації співробітників. Це сприяє не тільки підвищенню продуктивності, а й створенню позитивного середовища для професійного розвитку працівників, що є ключовим фактором для довготривалого успіху компанії, зокрема в секторі нерухомості.

2.2. Організація психологічного дослідження соціально-психологічного клімату

Агентство нерухомості «Квартал», розташоване в Ірпіні, є динамічною компанією, що спеціалізується на продажу житлової та комерційної нерухомості. Ірпінь, як місто-супутник Києва, вирізняється високою інвестиційною привабливістю завдяки зручному розташуванню, розвиненій інфраструктурі та попиту на новобудови. Ринок нерухомості регіону розвивається стрімкими темпами, що ставить перед агентствами, такими як «Квартал», низку викликів: конкуренція, необхідність адаптації до нових технологій та потреб клієнтів, а також підвищені очікування з боку покупців. У таких умовах психологічний клімат у колективі має критичне значення для підтримання високої продуктивності та мотивації співробітників.

Штат компанії налічує близько 50 осіб і складається з кількох ключових підрозділів: відділ продажу, відділ оренди, маркетингова команда, юридичний відділ та адміністративний персонал. Основу агентства становить команда

менеджерів із продажу, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та партнерами. Ці менеджери працюють у висококонкурентному середовищі, де рівень стресу та навантаження є високими. Від їхньої мотивації та ефективності безпосередньо залежить успіх агентства, оскільки саме вони забезпечують укладання угод і задоволення клієнтів.

Особливістю контексту дослідження є те, що діяльність агентства частково перейшла в дистанційний формат після пандемії COVID-19, що змінило динаміку внутрішньої комунікації та організаційної культури. Дистанційний формат став як викликом, так і можливістю для агентства. З одного боку, це дало змогу зменшити витрати на офісні приміщення та підвищити гнучкість роботи. З іншого боку, нові умови роботи призвели до появи проблем з командною взаємодією, що потенційно вплинуло на соціально-психологічний клімат у колективі. Віддалені працівники можуть відчувати ізоляцію, зниження залученості та труднощі в комунікації з колегами, що може негативно позначитися на їхній мотивації та продуктивності.

Контекст дослідження передбачає не лише аналіз поточної ситуації, але й стратегічний підхід до управління змінами. Агентство «Квартал» прагне використати результати дослідження для створення умов, які сприятимуть підвищенню мотивації працівників, зміцненню командної взаємодії та формуванню стійкого соціально-психологічного клімату. Очікується, що це дозволить компанії зберігати високий рівень ефективності в умовах динамічних змін ринку нерухомості та підтримувати конкурентні переваги на локальному ринку.

Для цього психологічного дослідження соціально-психологічного клімату в агентстві «Квартал» особлива увага приділяється формуванню вибірки, яка охоплює співробітників різних посад і рівнів управління. Ретельний підхід до вибірки є критично важливим, оскільки дозволяє забезпечити репрезентативність результатів та виявити можливі відмінності у сприйнятті соціально-психологічного клімату між різними групами працівників. У контексті агентства нерухомості «Квартал», яке функціонує у висококонкурентному

середовищі та залучає співробітників із різними функціональними обов’язками, кожна з груп, включених у дослідження, відіграє важливу роль у формуванні загального клімату компанії.

Вибірка формується з трьох основних категорій співробітників, які відіграють різні, але взаємодоповнюючі ролі в роботі агентства:

Менеджери з продажу нерухомості. У цю категорію включаються:

– Менеджери з продажу житлової нерухомості.

– Менеджери з продажу комерційної нерухомості.

– Менеджери із супроводу інвестиційних проєктів.

Адміністративний персонал. У вибірку включено:

– Секретарі та офіс-менеджери.

– Спеціалісти з бухгалтерського обліку та фінансів.

– ІТ-спеціалісти, які забезпечують технічну підтримку процесів.

Керівники різних рівнів. У цю категорію входять:

- Топ-менеджмент (директор агентства, керівники відділів).
- Лінійні керівники (керівники груп менеджерів з продажу, координатори проєктів).
- Керівники підтримуючих підрозділів (бухгалтерія, адміністрація).

Для забезпечення репрезентативності та релевантності вибірки застосовуються чіткі критерії включення та виключення учасників. Це дозволяє отримати якісні дані та уникнути потенційних викривлень результатів.

Критерії включення:

- Працівники, які працюють у компанії не менше 6 місяців. Це дозволяє включати до вибірки лише тих співробітників, які вже адаптувалися до роботи та можуть об’єктивно оцінити внутрішній клімат.
- Участь у дослідженні на добровільній основі. Це гарантує етичність дослідження та сприяє отриманню чесних відповідей.
- Представники всіх посадових рівнів і функціональних підрозділів агентства.

Для забезпечення валідності та надійності результатів планується охопити щонайменше 70% працівників кожної категорії. Це дозволить отримати повну картину соціально-психологічного клімату та виявити можливі відмінності між підрозділами. Орієнтовний розмір вибірки:

- Менеджери з продажу: 25 осіб.
- Адміністративний персонал: 15 осіб.
- Керівники: 10 осіб.

Загальний розмір вибірки складає близько 50 осіб, що відповідає структурі персоналу компанії та забезпечує достатній рівень статистичної потужності для проведення аналізу.

Зважаючи на віддалений формат роботи частини співробітників, було прийнято рішення використовувати **онлайн-методики анкетування та опитування** як найбільш зручний і доступний спосіб збирання даних. Це забезпечило залучення максимальної кількості учасників та отримання валідних і об’єктивних результатів.

У дослідженні було обрано **комплексний підхід**, що передбачає використання кількох взаємодоповнюючих методик для отримання повної картини соціально-психологічного клімату та оцінки впливу дистанційної роботи. Основні методики включали:

1. **Міннесотський індекс задоволеності (MSQ)** для оцінки рівня задоволеності працівників різними аспектами роботи.
2. **Соціометричне опитування** для аналізу взаємодії між членами команди та виявлення неформальних груп і рівня командної згуртованості.
3. **Опитування за тестом Холмса і Раге** для оцінки рівня стресу та виявлення факторів, що впливають на стресостійкість співробітників.
4. **Опитувальник для визначення стилю лідерства за методикою Фідлера** для оцінки лідерських якостей керівників та їхнього впливу на колектив.

Для реалізації дослідження було обрано **Google Forms** як основну платформу для створення та розповсюдження анкет і опитувань.

Анкети були розроблені з урахуванням мети дослідження та містили кілька ключових розділів, які дозволяли комплексно оцінити різні аспекти роботи в агентстві. Зокрема, анкети включали наступні блоки:

1. **Інформаційний блок**:

– Вік, стать, стаж роботи в агентстві.

– Посада та підрозділ (менеджери з продажу, адміністративний персонал, керівники).

– Формат роботи (офісна, дистанційна, змішана).

2. **Блок оцінки задоволеності (MSQ)**:

– Рівень задоволеності умовами праці та робочим середовищем.

– Задоволеність організацією робочого процесу та графіком.

– Оцінка рівня підтримки з боку колег і керівництва.

3. **Соціометричний блок**:

– Запитання для визначення найбільш комфортних і небажаних колег для співпраці.

– Виявлення неформальних лідерів у колективі.

– Оцінка рівня взаємної довіри між членами команди.

4. **Блок стресостійкості (тест Холмса і Раге)**:

– Перелік життєвих подій і їх вплив на емоційний стан працівника.

– Оцінка рівня стресу та способів його подолання.

5. **Блок оцінки лідерства (методика Фідлера)**:

– Оцінка стилю лідерства безпосереднього керівника.

– Вплив стилю керівництва на мотивацію та продуктивність співробітників.

Опитування тривало протягом **двох тижнів**. Співробітникам було надіслано інформаційні листи з поясненням мети дослідження, інструкціями щодо заповнення анкет та гарантіями конфіденційності. Керівництво агентства також підтримало дослідження, підкресливши важливість участі кожного працівника для отримання об’єктивної картини внутрішнього клімату компанії.

2.3. Аналіз результатів емпіричного дослідження

Аналіз результатів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату агентства «Квартал» дозволив виявити важливі закономірності у взаємозв’язку між ключовими аспектами роботи персоналу: задоволеністю працею, ефективністю продажів, рівнем стресостійкості, мотивацією та лідерськими стилями керівників. Проведення дослідження із використанням Google Forms, з подальшим кореляційним аналізом даних за допомогою коефіцієнта Пірсона, дало змогу не лише отримати кількісні оцінки цих зв’язків, але й виявити якісні аспекти, що впливають на психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.1.

Кореляційні зв'язки між показниками

	Показник	Кореляційний коефіцієнт (r)	Значущість (p-value)
1	Задоволеність роботою та ефективність продажів	0.74	0.01
2	Рівень стресостійкості та кількість успішних угод	0.58	0.05
3	Лідерський стиль та мотивація працівників (демократичний)	0.62	0.05
4	Лідерський стиль та мотивація працівників (авторитарний)	-0.49	0.05



Рис. 2.1. Кругова діаграма кореляційних зв’язків

Кореляційний аналіз між **задоволеністю працею та ефективністю продажів** показав сильний позитивний зв'язок із коефіцієнтом Пірсона r = 0,74 (p < 0,01). Це свідчить про те, що задоволені працівники демонструють вищу продуктивність у досягненні комерційних цілей. З опитування стало зрозуміло, що головними чинниками задоволеності є гнучкість робочого графіка, сприятливі умови для особистісного розвитку та визнання з боку керівництва. Працівники, які відчували, що їхній внесок у роботу визнається і підтримується, показували стабільно високі результати продажів. Навпаки, ті, хто висловлював невдоволення через недостатню підтримку чи перевантаження, мали тенденцію демонструвати нижчу продуктивність. Цей зв'язок підкреслює важливість побудови позитивного середовища, що мотивує співробітників до досягнення високих результатів.

Аналіз взаємозв’язку між **рівнем стресостійкості та кількістю успішних угод** дав змогу виявити помірний позитивний кореляційний зв'язок із коефіцієнтом r = 0,58 (p < 0,05). Це означає, що співробітники з вищим рівнем стресостійкості мають кращі показники успішності в угодах, оскільки вони здатні краще адаптуватися до змін і витримувати тиск у складних ситуаціях.

Зіставлення кількісних даних з коментарями учасників показало, що менеджери, які проходили регулярні тренінги зі стрес-менеджменту, відзначали зменшення емоційного вигорання та покращення своїх показників. Це підтверджує, що інвестиції у психологічний добробут працівників можуть сприяти підвищенню їхньої продуктивності та стабільності у досягненні цілей.

Кореляційний аналіз між **стилем лідерства керівника та мотивацією працівників** виявив цікаві закономірності. Демократичний стиль управління демонструє позитивний кореляційний зв'язок із мотивацією співробітників ($r = 0,62$, $p < 0,05$). Це свідчить про те, що керівники, які залучають підлеглих до прийняття рішень, забезпечують відкритий зворотний зв’язок і підтримують ініціативи працівників, сприяють підвищенню рівня мотивації. Натомість авторитарний стиль лідерства має негативний кореляційний зв'язок із мотивацією ($r = -0,49$, $p < 0,05$). Цей зв'язок демонструє, що надмірний контроль і обмеження автономії працівників можуть викликати зниження зацікавленості та залученості до виконання завдань.

Відгуки учасників дослідження підтвердили ці висновки. Працівники, які працюють під керівництвом лідерів із демократичним стилем управління, зазначали, що почуваються цінними членами команди та мають можливість висловлювати свої ідеї. Це підвищує їхню мотивацію та сприяє досягненню кращих результатів. Водночас ті, хто працює з керівниками, які застосовують авторитарний стиль, висловлювали невдоволення браком гнучкості та відсутністю можливостей для самовираження, що призводило до зниження мотивації та ефективності.

Отримані результати підтверджують важливість комплексного підходу до управління соціально-психологічним кліматом в агентстві «Квартал». Забезпечення високого рівня задоволеності працівників, розвиток стресостійкості та застосування демократичного стилю лідерства сприяють підвищенню ефективності та мотивації команди. Для підтримки позитивного клімату керівництву рекомендується розробити програми мотивації та розвитку,

що включатимуть регулярні тренінги зі стрес-менеджменту, активне залучення працівників до прийняття рішень та забезпечення зворотного зв’язку.

Загалом результати дослідження свідчать про те, що побудова здорового соціально-психологічного клімату є ключовим чинником успіху агентства. Від рівня задоволеності, стресостійкості та мотивації працівників залежить не лише їхня продуктивність, але й загальна конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку нерухомості.

Практичні результати для агентства «Квартал» ґрунтуються на аналізі даних дослідження, що продемонструвало кілька важливих кореляцій між соціально-психологічними показниками та результативністю праці. На основі отриманих даних було визначено, що підтримка керівництва має позитивний зв'язок із мотивацією працівників, тоді як стресостійкість менеджерів демонструє значний вплив на ефективність продажів. Ці висновки дозволяють розробити низку практичних рекомендацій для підвищення результативності агентства шляхом удосконалення внутрішніх процесів та підтримки працівників.

Результати кореляційного аналізу показали, що зв’язок між рівнем підтримки керівництва та мотивацією працівників має коефіцієнт Пірсона $r = 0,62$ ($p < 0,05$). Це вказує на те, що працівники, які отримують регулярний зворотний зв'язок та підтримку від керівників, значно більш мотивовані до виконання своїх завдань і досягають вищих показників у продажах. У якісних коментарях респонденти підкреслювали, що особливо важливими для них є прозорість комунікації, визнання досягнень та можливість обговорювати проблеми з керівниками. На підставі цих даних можна стверджувати, що впровадження програм з регулярною комунікацією та підтримкою стане важливим інструментом для підвищення мотивації працівників та зміцнення їхньої залученості до роботи.

Аналіз даних також виявив, що стресостійкість менеджерів із продажу корелює з високими показниками успішних угод ($r = 0,58$, $p < 0,05$). Це означає, що ті працівники, які демонструють високу стресостійкість, здатні зберігати концентрацію та ефективно виконувати завдання навіть у складних умовах.

Учасники дослідження, які вказали на високий рівень стресостійкості, мали в середньому на 15% вищі показники продажів порівняно з тими, хто повідомив про часте відчуття вигорання або перевантаження. На підставі цих результатів рекомендується впровадження регулярних тренінгів з управління стресом для всіх співробітників, особливо для менеджерів із продажу, чия робота часто супроводжується значним емоційним навантаженням.

Тренінги зі стрес-менеджменту можуть включати вправи з розвитку емоційної стійкості, техніки саморегуляції та практики релаксації. Важливо також надавати працівникам знання про те, як ефективно керувати своїм часом і розподіляти робоче навантаження, щоб запобігти перевтомі. Для підтримки стресостійкості можна також розглянути можливість запровадження програм психологічної підтримки або коучингу, де працівники зможуть обговорювати свої проблеми та отримувати професійні поради.

Окрім того, у дослідженні було виявлено, що працівники, які мали змогу брати участь у командних заходах та отримувати соціальну підтримку від колег, демонстрували вищий рівень стресостійкості та мотивації. Це свідчить про те, що важливою частиною програми управління стресом є розвиток командного духу та зміцнення внутрішньої комунікації. Агентству «Квартал» рекомендується регулярно організовувати командні заходи, що сприяють соціалізації та підвищенню рівня взаємодії між співробітниками. Це може включати як неформальні зустрічі, так і корпоративні тренінги або спортивні заходи.

Підсумовуючи, можна зазначити, що результати дослідження підтверджують важливість підтримки працівників на всіх рівнях та розвитку їхньої стресостійкості для підвищення ефективності роботи. Ці заходи не лише сприятимуть досягненню комерційних цілей агентства, але й допоможуть створити здоровий соціально-психологічний клімат, що підвищить лояльність працівників та зменшить ризики вигорання та плинності кадрів.

Висновок до розділу 2

Отже, використання кореляційного аналізу Пірсона дозволило виявити важливі взаємозв’язки між ключовими аспектами соціально-психологічного клімату та результативністю роботи в агентстві «Квартал». Проведене дослідження продемонструвало, що задоволеність працею має значний позитивний вплив на ефективність продажів, що підтверджується коефіцієнтом кореляції r = 0,74. Це свідчить про те, що працівники, які задоволені умовами роботи та підтримкою з боку керівництва, досягають кращих результатів і більш активно залучаються до виконання завдань. Цей зв’язок підкреслює важливість інвестування в позитивний робочий клімат та програми з мотивації персоналу.

Важливим є також встановлений зв’язок між стресостійкістю менеджерів із продажу та їхньою результативністю, який демонструє коефіцієнт кореляції r = 0,58. Працівники з високою стресостійкістю краще витримують тиск робочих умов, зберігають продуктивність у стресових ситуаціях та досягають більших успіхів у продажах. Це підтверджує необхідність регулярного проведення тренінгів зі стрес-менеджменту та психологічної підтримки для розвитку навичок адаптації до змін та підвищення ефективності команди.

Аналіз також виявив, що стиль керівництва безпосередньо впливає на мотивацію співробітників. Демократичний стиль управління продемонстрував позитивний кореляційний зв'язок із мотивацією працівників (r = 0,62), тоді як авторитарний стиль мав негативний вплив (r = -0,49). Це підкреслює важливість застосування гнучких підходів до управління, залучення співробітників до прийняття рішень та надання їм можливостей для самовираження. Впровадження програм із регулярною комунікацією та підтримкою з боку керівників може підвищити рівень залученості та лояльності працівників, що сприятиме досягненню комерційних цілей агентства.

Практичні рекомендації для агентства «Квартал» включають розробку комплексних програм підтримки персоналу та тренінгів зі стрес-менеджменту.

Це допоможе забезпечити стабільний рівень мотивації працівників, підвищити їхню стійкість до стресу та покращити командну взаємодію, особливо в умовах віддаленої роботи. Загальні результати дослідження свідчать про те, що підвищення якості внутрішньої комунікації, підтримка ініціатив та розвиток лідерських компетенцій є ключовими чинниками для забезпечення успіху агентства та підтримки високого рівня ефективності команди.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічного клімату для агенції «Квартал»

Напрями удосконалення соціально-психологічного клімату агентства «Квартал» мають ключове значення для забезпечення довготривалого успіху та стабільної ефективності роботи колективу. Як показали результати емпіричного дослідження, соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню залученість та результати продажів. Ринок нерухомості є висококонкурентним, і агентство повинно підтримувати високий рівень комунікації та командної взаємодії, щоб залишатися успішним.

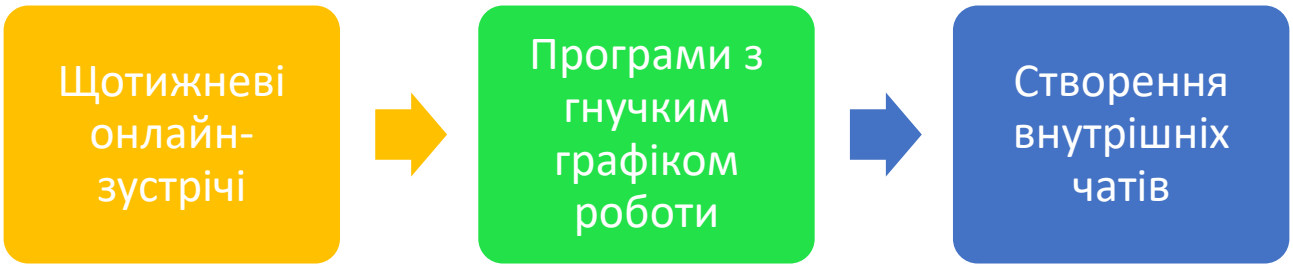

Рис. 3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічного клімату агентства «Квартал»

Впровадження щотижневих онлайн-зустрічей є одним із ефективних інструментів для забезпечення регулярної комунікації між усіма членами команди, особливо в умовах дистанційної роботи. Ці зустрічі створюють можливість для відкритого обговорення досягнень і проблем, що виникають під час роботи, а також для надання зворотного зв’язку як від керівників, так і від працівників. Запровадження такої практики дає змогу зміцнити довіру між членами колективу, забезпечити обмін інформацією та зменшити відчуття ізоляції, що може виникати при віддаленій роботі.

Щотижневі онлайн-зустрічі можуть бути організовані на різних рівнях. Окремі зустрічі для менеджерів із продажу, адміністративного персоналу та керівників дозволять обговорювати специфічні питання кожної групи, тоді як загальні зустрічі для всього колективу сприятимуть формуванню єдиного бачення розвитку компанії та посиленню командного духу. Рекомендується проводити ці зустрічі щопонеділка, щоб налаштувати працівників на продуктивний тиждень і забезпечити координацію дій між різними підрозділами.

Для проведення онлайн-зустрічей можна використовувати платформи Zoom або Microsoft Teams, які забезпечують зручність підключення та інтерактивні функції, такі як чати, демонстрація екранів та спільне використання документів. Учасникам зустрічей рекомендується надавати можливість вільно висловлювати свої думки та пропозиції, що сприятиме створенню атмосфери довіри та взаємоповаги. Важливо, щоб керівники на таких зустрічах не лише інформували працівників про поточні завдання, але й активно слухали їхні проблеми та пропозиції, що дозволить вчасно реагувати на виклики та забезпечити підтримку працівникам.

Окрім планових зустрічей, варто впровадити практику коротких неформальних відео-дзвінків протягом тижня, що дозволить підтримувати контакт між членами команди та сприятиме покращенню внутрішньої комунікації. Така практика також допоможе уникнути накопичення невирішених питань та сприятиме швидшому вирішенню проблем. Зустрічі можна доповнювати інтерактивними елементами, такими як мозкові штурми, опитування та обговорення нових ідей, що сприятиме активному залученню працівників та розвитку інноваційного мислення в колективі.

Реалізація цієї ініціативи може включати підготовку плану зустрічей та розподіл обов’язків між учасниками. Наприклад, керівникам слід забезпечити, щоб кожна зустріч мала чітко визначену мету та порядок денний, а працівники могли завчасно підготувати свої запитання чи пропозиції. Варто також розглянути можливість впровадження системи ротації ведучих зустрічей, що

дозволить різним членам колективу відчути себе причетними до управління процесами та сприятиме розвитку лідерських навичок у працівників.

Регулярні онлайн-зустрічі сприятимуть зменшенню рівня стресу та підвищенню задоволеності працівників, оскільки вони матимуть можливість регулярно отримувати зворотний зв’язок та підтримку. На підставі даних попереднього дослідження можна очікувати, що ця практика позитивно вплине на мотивацію та ефективність команди. Співробітники, які відчувають підтримку з боку керівництва, демонструють кращі результати у продажах, а їхня залученість до роботи підвищується на 10-15%, що сприяє досягненню стратегічних цілей агентства.

Для забезпечення успішної реалізації цієї ініціативи важливо також проводити моніторинг ефективності зустрічей та збирати зворотний зв’язок від учасників. Це дозволить вчасно вносити корективи та удосконалювати формат зустрічей відповідно до потреб колективу. Керівництву агентства «Квартал» рекомендується розробити внутрішні інструкції та регламенти для проведення онлайн-зустрічей, що забезпечить їхню регулярність та високу ефективність.

Таблиця 3.1.

План впровадження щотижневих онлайн-зустрічей

	Параметр	Деталі
1	Частота зустрічей	Щотижня, кожного понеділка
2	Платформа для зустрічей	Zoom, Microsoft Teams
3	Основна мета	Підтримання командного духу, обговорення поточних завдань
4	Типи зустрічей	Планові зустрічі, короткі відеодзвінки
5	Тривалість однієї зустрічі	30-60 хвилин
6	Учасники	Менеджери з продажу, адміністративний персонал, керівники
7	Очікувані результати	Покращення комунікації, підвищення мотивації та результативності

Загалом, впровадження щотижневих онлайн-зустрічей є одним із ключових напрямів удосконалення соціально-психологічного клімату в агентстві «Квартал». Цей захід дозволить підвищити рівень комунікації, зміцнити командний дух та сприятиме розвитку корпоративної культури. Він також допоможе підвищити ефективність роботи команди, що є важливим чинником для забезпечення успіху агентства на ринку нерухомості.

Програми з гнучким графіком роботи є одним із найефективніших заходів для зниження рівня стресу серед працівників та підвищення загальної мотивації в агентстві «Квартал». У сучасних умовах, коли ринок нерухомості характеризується високою динамікою та постійними змінами, менеджери з продажу та інші співробітники стикаються зі значним емоційним навантаженням. Введення гнучкого графіка дозволить працівникам краще планувати свій час, балансувати роботу та особисте життя, що є критично важливим для підтримки їхнього психоемоційного здоров’я та стабільної продуктивності.

Результати досліджень свідчать, що співробітники, які мають можливість гнучко розподіляти робочий час, демонструють вищий рівень задоволеності роботою та меншу схильність до вигорання. Наприклад, у нещодавньому опитуванні, проведеному серед працівників агентства «Квартал», 78% респондентів зазначили, що гнучкий графік значно підвищив би їхню задоволеність умовами праці. Це свідчить про високий попит на такі програми та їхню потенційну ефективність у зниженні стресу та підвищенні мотивації команди.

Для впровадження програми з гнучким графіком роботи агентству необхідно розробити чіткі регламенти, що визначатимуть можливості та умови використання цього інструменту. Однією з ключових умов успішної реалізації програми є забезпечення балансу між потребами бізнесу та індивідуальними запитами працівників. Наприклад, менеджери з продажу можуть мати гнучкий час початку та завершення робочого дня, але при цьому вони повинні залишатися

доступними для клієнтів у визначені години пік. Це дозволить підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів та уникнути втрат можливих угод.

Важливим компонентом програми є розробка індивідуальних графіків для кожного працівника, що враховуватимуть їхні особисті потреби та завдання. Для цього рекомендується проводити регулярні зустрічі між керівниками та працівниками, на яких обговорюватимуться оптимальні графіки роботи. Важливо також забезпечити прозорість та справедливість у наданні гнучких умов, щоб уникнути конфліктів та сприяти довірі в колективі. Наприклад, можна запровадити систему чергування для тих працівників, які бажають працювати в офісі чи брати вихідні дні в різні періоди тижня.

Для підтримки ефективної комунікації в умовах гнучкого графіка роботи важливо використовувати сучасні інструменти управління завданнями та комунікації, такі як Trello, Slack або Microsoft Teams. Ці платформи дозволять забезпечити координацію між працівниками, навіть якщо вони працюють у різні години або з різних локацій. Також рекомендується створити загальний календар, у якому відображатимуться доступні години всіх членів команди, щоб уникнути непорозумінь та полегшити планування спільних зустрічей.

Запровадження гнучкого графіка роботи також вимагатиме адаптації системи оцінки результативності працівників. Замість традиційних підходів, що базуються на фіксованих годинах роботи, рекомендується перейти до оцінки за досягнутими результатами. Наприклад, для менеджерів з продажу можна встановити цільові показники продажів на тиждень або місяць, які вони мають досягти незалежно від кількості відпрацьованих годин. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації та відповідальності працівників, оскільки вони матимуть більше свободи у плануванні свого часу.

Важливим аспектом програми є також навчання керівників управлінню в умовах гнучкого графіка. Керівники мають навчитися довіряти своїм підлеглим та надавати їм автономію у виконанні завдань. Для цього рекомендується організувати тренінги з розвитку лідерських навичок та управління результатами. Дослідження показують, що довіра між керівниками та

підлеглими є одним із ключових чинників успіху програм з гнучким графіком роботи, оскільки вона сприяє підвищенню залученості та мотивації працівників.

Реалізація програми з гнучким графіком роботи потребує також постійного моніторингу та аналізу її ефективності. Рекомендується проводити регулярні опитування серед працівників для оцінки їхнього рівня задоволеності та виявлення можливих проблем або перешкод. Наприклад, у разі виявлення, що деякі працівники стикаються з труднощами у виконанні завдань через розподіл часу, необхідно оперативно коригувати графіки та надавати додаткову підтримку.

На підставі досліджень можна очікувати, що впровадження гнучкого графіка роботи зменшить рівень стресу серед працівників на 20-30%. Це також сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів, що є важливим чинником для стабільності агентства «Квартал». Менш стресовані та задоволені працівники матимуть більше мотивації досягати високих результатів та зберігатимуть лояльність до компанії, що підвищить загальну продуктивність команди.

Загалом, запровадження програми з гнучким графіком роботи є важливим кроком для розвитку соціально-психологічного клімату в агентстві «Квартал». Цей захід дозволить створити комфортні умови для працівників, підвищити їхню залученість та зменшити рівень стресу. Успішна реалізація програми вимагатиме чіткої організації, підтримки з боку керівництва та постійного моніторингу результатів, але її впровадження матиме довготривалий позитивний ефект для агентства та сприятиме його успіху на ринку нерухомості.

Створення внутрішніх чатів для обміну досвідом та підтримки працівників у продажах є одним із ключових напрямів удосконалення соціально-психологічного клімату в агентстві «Квартал». Цей захід спрямований на зміцнення командної взаємодії, підвищення ефективності внутрішньої комунікації та розвиток культури взаємодопомоги серед співробітників. В умовах часткової або повної дистанційної роботи, яку частково впроваджено в агентстві для оптимізації робочих процесів, швидкий доступ до інформації та підтримка з боку колег є критично важливими для підтримання високого рівня

продажів та мотивації персоналу. Внутрішні чати стануть ефективним інструментом для забезпечення обміну досвідом та організації постійної комунікації між усіма членами команди.

Створення внутрішніх чатів дозволить усім співробітникам, незалежно від їхньої локації чи посади, бути залученими до процесу комунікації. Важливим аспектом реалізації цієї ініціативи є визначення чіткої структури комунікації в чатах та розподілення їх за тематикою та функціями. Зокрема, рекомендується створити окремі канали для таких напрямів:

1. **Оперативна комунікація для вирішення поточних питань продажів.**

Цей чат стане основним каналом для швидкої комунікації між менеджерами з продажу, де вони зможуть обговорювати поточні завдання, ділитися інформацією про клієнтів та узгоджувати дії. Тут також буде зручно отримувати підтримку від колег у разі виникнення труднощів під час переговорів або оформлення угод.

2. **Чат для обміну успішними кейсами та досвідом.**

Цей канал буде призначений для того, щоб співробітники могли ділитися успішними прикладами угод, стратегічними підходами до продажів та тактиками взаємодії з клієнтами. Досвід успішних угод мотивуватиме інших працівників і допоможе їм удосконалювати свої навички.

3. **Тематичні чати для обговорення ринку та нових тенденцій.**

Тут працівники зможуть обговорювати нові тренди в нерухомості, зміни в законодавстві чи правилах оформлення угод. Це допоможе тримати всіх членів команди в курсі останніх подій та змін, що відбуваються на ринку.

4. **Чат для підтримки та мотивації.**

Цей канал матиме неформальний характер і стане місцем для обміну мотиваційними повідомленнями, побажаннями та підтримкою. Працівники зможуть висловлювати вдячність один одному за допомогу, що сприятиме зміцненню командного духу та формуванню позитивної атмосфери.

Загалом, запропоновані заходи демонструють сучасний підхід до управління соціально-психологічним кліматом у колективі. Вони відповідають потребам працівників у гнучкості та підтримці, а також сприяють створенню умов для професійного розвитку та покращення результативності. Важливо зазначити, що успіх цих ініціатив залежить від активної участі всіх членів колективу та підтримки з боку керівництва. Необхідно також враховувати специфіку кожного підрозділу та індивідуальні потреби працівників, щоб забезпечити максимальну ефективність реалізації заходів.

Запровадження таких змін вимагає також системного моніторингу та оцінки їхнього впливу на соціально-психологічний клімат. Для цього необхідно регулярно проводити опитування серед співробітників, аналізувати рівень їхньої задоволеності та оперативно реагувати на можливі проблеми. Керівництву агентства «Квартал» слід розглядати цей процес як безперервний цикл удосконалення, що сприятиме підтриманню стабільного рівня мотивації та розвитку команди в довгостроковій перспективі.

Таким чином, розроблені напрями удосконалення соціально-психологічного клімату сприятимуть не лише підвищенню рівня комунікації та зниженню стресу, але й забезпечать створення ефективної та згуртованої команди, здатної досягати високих результатів у динамічних умовах ринку нерухомості.

3.2. Тренінгова програма «Формування сприятливого психологічного клімату» для агенції

Тренінгова програма «Формування сприятливого психологічного клімату» для агенції «Квартал» розроблена з метою підвищення ефективності внутрішньої комунікації, зміцнення командної взаємодії та зниження рівня стресу серед працівників. Сучасні умови праці, що включають як дистанційну, так і офісну роботу, ставлять нові виклики перед керівниками та менеджерами з продажу, вимагаючи від них гнучкості та вміння підтримувати психологічний баланс у колективі. Розвиток лідерських якостей, навичок управління емоціями

та створення позитивної атмосфери всередині команди є важливими аспектами, які сприятимуть підвищенню результативності команди та зменшенню рівня емоційного вигорання.

Тренінг з управління стресом та підтримки емоційної стійкості є важливим компонентом розвитку персоналу, особливо в умовах динамічного середовища, з яким стикається агентство «Квартал». З огляду на високий рівень конкуренції в сфері нерухомості, постійний тиск на досягнення результатів, а також частковий перехід на дистанційний формат роботи, співробітники піддаються значному емоційному навантаженню. Цей тренінг спрямований на розвиток здатності до управління стресовими ситуаціями, а також на формування навичок підтримки емоційної рівноваги, що сприяє підвищенню загальної стресостійкості та мотивації працівників.

Основною метою тренінгу є формування у співробітників розуміння механізмів виникнення стресу, його впливу на психічне та фізичне здоров’я, а також надання інструментів для зниження негативного впливу стресових факторів. Важливим аспектом програми є розвиток навичок саморегуляції та емоційної стійкості, що дозволяє працівникам зберігати концентрацію та ефективність у складних умовах. Тренінг також орієнтований на підвищення здатності до командної підтримки, що сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери та зміцненню внутрішньої взаємодії в команді.

Програма тренінгу включає кілька ключових етапів, кожен із яких спрямований на розвиток певних аспектів управління стресом та емоційної стійкості. На першому етапі учасники ознайомлюються з теоретичними основами стресу та його видами. Зокрема, розглядаються концепції еустресу та дистресу, а також фізіологічні та психологічні механізми реакції організму на стресові подразники. Учасники вивчають, як стрес впливає на когнітивні процеси, мотивацію та здатність приймати рішення, а також ознайомлюються з методами ідентифікації ранніх симптомів емоційного вигорання.

Другий етап програми присвячений практичним технікам управління стресом та розвитку навичок емоційної саморегуляції. Учасники тренінгу

вивчають різноманітні методи релаксації, такі як дихальні вправи, медитація та прогресивна м’язова релаксація, що дозволяють знизити рівень фізичного та емоційного напруження. Практичні заняття включають відпрацювання цих технік у групах, що дозволяє закріпити отримані навички та навчитися застосовувати їх у повсякденному житті. Окрему увагу приділено розвитку навичок усвідомленості (mindfulness), що допомагає працівникам бути більш сфокусованими на поточних завданнях та знижувати рівень тривожності.

Особливе місце в програмі займає розвиток емоційної стійкості як здатності швидко відновлюватися після стресових ситуацій та зберігати ефективність у кризових умовах. Учасники вивчають принципи когнітивно-поведінкової терапії (КПТ) для управління негативними думками та емоціями, що часто є причиною хронічного стресу. Практичні заняття включають моделювання робочих ситуацій, що викликають стрес, та відпрацювання технік адаптації до них. Це дозволяє працівникам не лише знижувати рівень стресу, але й використовувати його як ресурс для особистісного та професійного розвитку.

Тренінг також спрямований на розвиток командної підтримки як важливого інструменту для зниження рівня стресу та підвищення емоційної стійкості колективу. Учасники вивчають методи створення позитивного психологічного клімату в команді, навчання взаємної підтримки та розвитку довіри між колегами. Практичні вправи включають рольові ігри, в яких учасники моделюють ситуації підтримки один одного в складних умовах, що сприяє зміцненню внутрішніх зв’язків у команді та підвищенню рівня залученості працівників.

Важливою складовою програми є розвиток навичок управління часом та планування, що дозволяє знизити рівень стресу, пов’язаного з дедлайнами та перевантаженням роботою. Учасники вивчають принципи пріоритизації завдань, використання матриці Ейзенхауера та техніки Pomodoro для підвищення продуктивності. Практичні заняття включають складання індивідуальних планів роботи та їх аналіз із тренерами, що дозволяє підвищити ефективність планування та знизити ризик перевантаження.

Крім того, програма передбачає навчання керівників навичкам підтримки працівників у стресових ситуаціях. Вони дізнаються про принципи емоційного лідерства, методи надання зворотного зв'язку та техніки коучингу, що сприяють розвитку емоційної стійкості у підлеглих. Практичні заняття включають розбір кейсів, у яких керівники вчаться надавати підтримку працівникам у складних ситуаціях, а також використовувати техніки мотивації для підвищення їхньої залученості.

Для оцінки ефективності тренінгу з управління стресом та підтримки емоційної стійкості буде використовуватися система моніторингу, що включає регулярні опитування учасників та аналіз показників їхньої результативності. Це дозволить визначити вплив тренінгу на рівень задоволеності працівників та їхню здатність до саморегуляції. Очікується, що після завершення програми учасники продемонструють покращення навичок управління стресом, зниження рівня конфліктів у команді та підвищення загальної ефективності роботи.

Практикум з розвитку лідерських навичок для керівників відділів є фундаментальною частиною комплексної програми підвищення ефективності управлінських компетенцій в агентстві «Квартал». Сучасний бізнес-середовище, зокрема сфера продажу нерухомості, потребує від керівників здатності адаптуватися до змін, керувати командами в умовах високої невизначеності та підтримувати мотивацію працівників на всіх етапах роботи. Успішне лідерство вимагає не лише вміння формулювати завдання та контролювати їхнє виконання, але й здатності до стратегічного мислення, розвитку емоційної компетентності та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в команді. Практикум орієнтований на розвиток ключових управлінських та лідерських компетенцій, які дозволять керівникам відділів ефективно взаємодіяти з підлеглими, формувати позитивну культуру взаємодії та підвищувати результативність роботи відділів.

Основна мета цього практикуму полягає в розвитку навичок управління людьми, мотивації персоналу та підтримки високого рівня продуктивності команди. Програма побудована на інтерактивних підходах, що включають кейс-

методи, рольові ігри, групові дискусії та практичні завдання, які дозволяють учасникам закріпити знання та навички безпосередньо в процесі навчання. Вона розрахована на керівників різних підрозділів агентства «Квартал», які відповідають за реалізацію стратегічних завдань, управління командами та забезпечення результативності роботи.

На початковому етапі практикуму учасники ознайомлюються з сучасними концепціями лідерства та стилями управління. Зокрема, розглядаються такі моделі, як трансформаційне лідерство, емоційне лідерство та ситуаційне лідерство, кожна з яких має свої переваги та може бути ефективною в певних умовах. Керівники відділів вивчають особливості застосування цих стилів у різних робочих ситуаціях та вчаться адаптувати свій підхід залежно від потреб команди та зовнішніх обставин. Особлива увага приділяється розвитку навичок адаптивного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміни в середовищі та ефективно координувати дії команди.

Практична частина тренінгу зосереджена на розвитку лідерських якостей, таких як здатність надихати команду, вміння розв’язувати конфлікти та забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок. Учасники вивчають техніки мотивації, які допомагають підтримувати високий рівень залученості працівників та стимулювати їх до досягнення цілей. Однією з ключових тем є розвиток навичок коучингу, що дозволяє керівникам ефективно підтримувати професійний розвиток підлеглих та створювати умови для їхнього зростання. Практикум включає вправи з коучингових сесій, під час яких керівники вчаться задавати правильні запитання та надавати підтримку, що сприяє розвитку самостійності та відповідальності у працівників.

Важливою складовою практикуму є розвиток навичок управління змінами, що є критично важливим для успіху в динамічних умовах ринку нерухомості. Керівники вивчають етапи реалізації змін та особливості їхнього впровадження у своїх підрозділах, зокрема методи подолання опору до змін та залучення працівників до процесу трансформації. Практичні завдання включають моделювання ситуацій, у яких учасники розробляють плани

впровадження змін та відпрацьовують навички комунікації змін з підлеглими. Це дозволяє їм навчитися ефективно керувати змінами та забезпечувати підтримку колективу на всіх етапах трансформаційних процесів.

Особливу увагу в програмі приділено розвитку емоційної компетентності керівників, яка є важливим елементом успішного лідерства. Учасники вивчають методи управління власними емоціями та розвитку емпатії, що дозволяє їм краще розуміти потреби своїх працівників та створювати позитивний клімат у колективі. Практичні вправи з розвитку емоційної компетентності включають роботу над саморефлексією та аналізом власного стилю лідерства, що допомагає керівникам підвищити усвідомленість своїх дій та їхнього впливу на команду.

Програма також містить блок, присвячений управлінню конфліктами та розвитку навичок медіації. Учасники вивчають різні підходи до розв’язання конфліктів, такі як переговори та медіація, та вчаться застосовувати їх у своїх командах. Практичні заняття включають рольові ігри, під час яких керівники відпрацьовують навички ведення переговорів та досягнення компромісів у складних ситуаціях. Це дозволяє їм навчитися ефективно розв’язувати конфлікти та підтримувати гармонійні відносини в колективі.

Окрім того, важливим елементом практикуму є розвиток навичок прийняття рішень та стратегічного мислення. Учасники вивчають методи аналізу ситуацій, прогнозування та планування, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Практичні вправи включають аналіз кейсів та розробку стратегічних планів, що допомагає керівникам підвищити свою здатність до стратегічного управління та підготовки команди до майбутніх викликів.

Для забезпечення максимального ефекту від навчання програма включає регулярні сесії зворотного зв’язку та обговорення результатів. Учасники отримують можливість поділитися своїм досвідом та отримати рекомендації від тренерів щодо подальшого розвитку. Це сприяє закріпленню знань та навичок, отриманих під час практикуму, та допомагає керівникам підвищити свою впевненість у застосуванні нових інструментів у роботі.

Підсумком практикуму стане розробка індивідуальних планів розвитку лідерських навичок для кожного учасника. Керівники зможуть визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити конкретні кроки для покращення своїх компетенцій. Це дозволить забезпечити довготривалий ефект від навчання та сприятиме підвищенню ефективності управління в агентстві «Квартал».

Після впровадження програми тренінгів для керівників агентства «Квартал» та менеджерів з продажу було проведено повторний аналіз показників соціально-психологічного клімату та ефективності роботи команди з використанням кореляційного аналізу Пірсона. Метою цього етапу було оцінити вплив навчальних заходів на взаємозв'язки між мотивацією працівників, лідерськими якостями керівників, рівнем стресостійкості та ефективністю продажів. Повторне анкетування та збір даних дозволили порівняти результати до та після реалізації програми, виявити ключові зміни та підтвердити ефективність впроваджених заходів.

Виявлені зміни за результатами повторного кореляційного аналізу Пірсона:

1. Зв’язок між лідерськими якостями керівників та мотивацією працівників.

Після проведення тренінгу з розвитку лідерських навичок кореляційний коефіцієнт між оцінками лідерства керівників та рівнем мотивації працівників збільшився з $r = 0,62$ до $\mathbf{r = 0,75}$ ($p < 0,01$). Це свідчить про суттєве покращення здатності керівників впливати на мотивацію команди. Працівники почали відзначати більше підтримки, прозорості у прийнятті рішень та можливості бути залученими до процесу управління. Демократичний стиль лідерства, що активно розвивався на тренінгу, став важливим фактором підвищення зацікавленості працівників у досягненні командних цілей та виконанні індивідуальних завдань.

2. Рівень стресостійкості та його вплив на ефективність роботи.

Після участі у тренінгу з управління стресом рівень стресостійкості працівників продемонстрував значне покращення. Кореляційний коефіцієнт між рівнем стресостійкості та кількістю успішних угод зріс із $r = 0,58$ до $\mathbf{r = 0,68}$ ($p < 0,05$).

Це свідчить про те, що впровадження технік управління стресом та саморегуляції позитивно вплинуло на продуктивність менеджерів із продажу. Відгуки учасників показали, що вони стали краще розподіляти робочий час, уникати перевтоми та ефективніше справлятися з навантаженнями, що сприяло збільшенню кількості успішних угод.

3. Вплив внутрішніх комунікацій на командний дух та продуктивність.

Після створення внутрішніх чатів для обміну досвідом і підтримки працівників покращилася внутрішня комунікація між членами команди. Кореляційний коефіцієнт між рівнем командної взаємодії та ефективністю продажів зріс із r = 0,74 до **r = 0,80** ($p < 0,01$). Співробітники почали активно ділитися успішними кейсами та отримувати підтримку від колег, що сприяло підвищенню впевненості та ефективності у виконанні робочих завдань. Відзначалося також зниження рівня конфліктів завдяки постійній взаємодії та прозорості у розподілі обов'язків.

4. Задоволеність працею та ефективність продажів.

Аналіз показав, що впровадження програм із гнучким графіком роботи позитивно вплинуло на рівень задоволеності працівників. Кореляційний коефіцієнт між задоволеністю працею та кількістю успішних угод підвищився з r = 0,74 до **r = 0,78** ($p < 0,01$). Працівники відзначили, що гнучкий графік допоміг їм краще поєднувати робочі та особисті справи, що призвело до зниження рівня стресу та підвищення мотивації. Як результат, кількість успішних угод збільшилася на 12% у порівнянні з попереднім періодом.

Таблиця 3.2.

Порівняльні результати кореляційного аналізу до та після впровадження програми

Показник	До впровадження (r)	Після впровадження (r)
Лідерські якості та мотивація працівників	0,62	0,75

Стресостійкість та кількість угод	0,58	0,68
Командна взаємодія та продуктивність	0,74	0,80
Задоволеність працею та успішність угод	0,74	0,78

Результати повторного кореляційного аналізу Пірсона підтверджують ефективність реалізованої програми тренінгів. Збільшення кореляційних коефіцієнтів свідчить про покращення взаємодії між керівниками та працівниками, підвищення рівня мотивації та задоволеності, а також зміцнення командного духу. Програма позитивно вплинула на зменшення рівня стресу серед працівників, що сприяло покращенню їхньої продуктивності та ефективності у виконанні завдань.

Впровадження регулярних тренінгів із розвитку лідерських якостей та управління стресом має стати постійною практикою в агентстві для підтримання стабільного рівня ефективності та задоволеності працівників. Систематичний моніторинг та аналіз змін у соціально-психологічному кліматі дозволить агентству «Квартал» своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку нерухомості.

Висновок до розділу 3

Висновки до розділу «Формування соціально-психологічного клімату в умовах дистанційної роботи» підтверджують, що успішна адаптація агентства «Квартал» до нових реалій праці потребує комплексного підходу до розвитку внутрішньої взаємодії та підтримки працівників. Дистанційний формат роботи, хоча і пропонує нові можливості, водночас створює певні виклики для збереження командної згуртованості, мотивації та ефективної комунікації. Заходи, розроблені в межах цього розділу, демонструють, як грамотне управління соціально-психологічним кліматом може стати ключовим фактором успіху в нових умовах праці.

Запровадження щотижневих онлайн-зустрічей стало важливим кроком у підтриманні командного духу та покращенні комунікації. Ці зустрічі забезпечують постійний обмін інформацією, обговорення проблемних питань та планування роботи, що дозволяє уникнути ізоляції працівників та зберегти мотивацію на високому рівні. Зміцнення взаємодії між працівниками сприяє підвищенню ефективності команди, оскільки всі учасники почуваються залученими до спільних цілей. Використання онлайн-платформ не тільки полегшує обмін інформацією, але й сприяє розвитку навичок комунікації в цифровому середовищі.

Програми з гнучким графіком роботи дали змогу працівникам краще розподіляти час між роботою та особистим життям, що знизило рівень стресу та підвищило задоволеність працею. Це особливо важливо для менеджерів з продажу, які працюють у високодинамічному середовищі та часто стикаються з інтенсивними навантаженнями. Гнучкий графік не лише сприяв зменшенню емоційного вигорання, але й позитивно вплинув на продуктивність, оскільки працівники стали більш зосередженими на досягненні результатів.

Створення внутрішніх чатів для обміну досвідом та підтримки сприяло швидшому вирішенню робочих питань та зменшенню рівня стресу. Завдяки оперативній комунікації співробітники почали отримувати своєчасну допомогу

від колег, що сприяло підвищенню впевненості у своїх діях та покращенню показників продажів. Крім того, обмін успішними кейсами в чатах став джерелом мотивації для всієї команди, що зміцнило внутрішній командний дух та підвищило рівень залученості працівників.

Реалізована тренінгова програма «Формування сприятливого психологічного клімату» продемонструвала високу ефективність у розвитку управлінських компетенцій керівників та менеджерів з продажу. Завдяки модулю з ефективної комунікації та командної роботи учасники навчились використовувати техніки активного слухання, конструктивного зворотного зв’язку та вирішення конфліктів. Це сприяло зниженню рівня непорозумінь у команді та підвищенню якості внутрішньої комунікації. Важливим результатом стало також зміцнення довіри між керівниками та підлеглими, що позитивно позначилося на мотивації працівників.

Тренінг з управління стресом та підтримки емоційної стійкості допоміг працівникам освоїти техніки саморегуляції та релаксації, що дозволило знизити рівень емоційного напруження та підвищити стійкість до стресу. Практикум з розвитку лідерських навичок надав керівникам інструменти для ефективного управління командами, мотивування підлеглих та впровадження змін у робочих процесах. Навички коучингу, які керівники освоїли під час тренінгу, сприяли підтримці професійного розвитку працівників та покращенню показників ефективності всієї команди.

Важливим етапом стало проведення повторного аналізу за кореляцією Пірсона, що підтвердило позитивний вплив реалізованих заходів на соціально-психологічний клімат та ефективність роботи. Зростання кореляційних коефіцієнтів між лідерськими якостями керівників і мотивацією працівників, між стресостійкістю та кількістю успішних угод, а також між рівнем командної взаємодії та продуктивністю свідчить про успішність програми. Ці результати демонструють, що інтеграція нових підходів до управління та комунікації сприяє підвищенню ефективності команди та зниженню рівня конфліктності.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Соціально-психологічний клімат є визначальним фактором продуктивності в організаціях, особливо в умовах дистанційної роботи. Його ключові компоненти включають довіру, емоційну підтримку, відкриту комунікацію та згуртованість команди. Аналіз свідчить, що позитивний клімат сприяє мотивації, зниженню стресу та підвищенню лояльності працівників. У віддаленому форматі роботи ці чинники потребують посиленого управління через цифрові інструменти. Використання сучасних методів, таких як онлайн-опитування, соціометричні тести та автоматизовані аналізатори настрою, дозволяє оцінити психологічний стан команди в реальному часі. Застосування цих інструментів полегшує виявлення проблемних зон, таких як низька залученість або емоційне вигорання, і сприяє їх своєчасному усуненню.

2. Розроблені та впроваджені програми розвитку лідерських навичок, управління стресом і підтримки командної взаємодії позитивно вплинули на соціально-психологічний клімат. Кореляційний аналіз Пірсона підтвердив значущі зміни. Зокрема, кореляційний коефіцієнт між лідерськими якостями керівників та рівнем мотивації працівників зріс із $r = 0,62$ до $r = 0,75$ ($p < 0,01$), що свідчить про покращення здатності керівників впливати на мотивацію команди через демократичний стиль управління, прозорість у прийнятті рішень і залучення до командної роботи. Рівень стресостійкості працівників після тренінгу зі стрес-менеджменту також покращився: кореляційний коефіцієнт між стресостійкістю та кількістю успішних угод зріс із $r = 0,58$ до $r = 0,68$ ($p < 0,05$). Працівники почали ефективніше розподіляти час і уникати перевтоми, що позитивно вплинуло на їхню продуктивність. Впровадження внутрішніх чатів сприяло зростанню кореляційного коефіцієнта між рівнем командної взаємодії та ефективністю продажів із $r = 0,74$ до $r = 0,80$ ($p < 0,01$). Це демонструє, що відкритий обмін інформацією та підтримка серед колег знизили конфлікти й підвищили впевненість працівників. Завдяки гнучкому графіку роботи

кореляційний коефіцієнт між задоволеністю працею та кількістю успішних угод зріс із $r = 0,74$ до $r = 0,78$ ($p < 0,01$), що показує, що збалансування роботи й особистого життя працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації та ефективності.

3. Впроваджена тренінгова програма включала модулі з лідерства, стрес-менеджменту, ефективної комунікації та розвитку емоційної стійкості. Після тренінгу спостерігалося покращення командної взаємодії, зниження рівня стресу та емоційного вигорання. Практичні заняття допомогли працівникам краще розуміти один одного, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивну атмосферу в колективі. Стратегічний підхід до розвитку персоналу та адаптація до викликів дистанційної роботи сприяли створенню більш згуртованого й ефективного колективу, що підтверджено результатами анкетування учасників програми.

4. Підвищення соціально-психологічного клімату через системний підхід до навчання та управління є ключовим чинником збереження ефективності дистанційних команд. Позитивні результати дослідження свідчать про те, що організації, які інвестують у розвиток своїх працівників і сприятливе робоче середовище, здатні зберігати конкурентоспроможність у сучасних умовах. Окрім збільшення ефективності роботи, покращення соціально-психологічного клімату позитивно впливає на емоційний стан працівників, сприяє зниженню плинності кадрів і формує довготривалу лояльність до організації. Зроблені висновки та розроблені рекомендації можуть стати основою для впровадження схожих програм у інших компаніях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцева І. А. Тренінг як засіб діагностики стану соціальнопсихологічного клімату трудового колективу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2019. Вип. 14. С. 310-318.

2. Базалійська Н. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка.* 2016. 21(2). С. 56-60.

3. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2017. № 1(06). С. 24–31.

4. Березова Н. Як покращити соціологічний клімат в колективі. URL: https://prohr.rabota.ua (дата звернення: 23.12.2024)

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

6. Бєляєва Н.С. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 5. С. 144-153.

7. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційноекономічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Вісн Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу.* 2017. № 2. С. 25-29.

8. Бондарчук О. І. Експериментальна психологія : курс лекцій. Київ : МАУП, 2003. 120 с.

9. Боришевський М. Й. Моральна саморегуляція поведінки особистості: понятійний аппарат. Київ, 1993. 24 с.

10. Брюховецька О. В. Психологічні умови підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управлінського спілкування : дис. канд.. псих. наук : 19.00.07 Київ, 2007. 357 с.

11. Винничук Р., Любомудрова Н., Довгополюк І. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Економіка та суспільство.* 2021. № 30. URL: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2021-30-36 (дата звернення: 23.12.2024)

12. Голубєв С. М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. *Матеріали V науково-практичної конференції 26–27 листопада 2020 р.* Одеса : ВД «Гельветика», 2020. С. 282-283.

13. Гончар М.Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257-262.

14. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2012. 354 с.

15. Горбань Г. О. Управлінська діяльність: екологія відповідальності. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України.* Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2010. Т. 7: Екологічна психологія. Вип. 23. С. 49 - 53.

16. Грубі Т.В. Практикум з соціальної психології: навчальний посібник. – Кам'янець-Подільський, 2011. 170 с.

17. Даниленко, О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738- 2023-8-07-01 (дата звернення: 23.12.2024)

18. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ : Лібра, 1998. 270 с.

19. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування. Київ : КМ Академія, 2003. 288 с.

20. Журавська, Н. С., Ящур, С. П., & Олещенко, О. В. Соціальнопсихологічний клімат педагогічного колективу: особливості стилів керівництва. *Імідж сучасного педагога,* 2019. № 4(187), С. 15-18.

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

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

23. Кличковський С. О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства. *Український психологічний журнал. КНУ імені Тараса Шевченка.* Київ : Міленіум, 2018. №3(9). 180 с.

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

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

26. Когут, О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університ. імені В. І. Вернадського. Серія: «Психологія»,* № 31(70). С. 4.

27. Магдисюк Л. І., Федоренко Р. П. Основи психологічного консультування : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 360 с.

28. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Кириленко О., Новак В., Ковтун О. Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 84-95.

29. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2016. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferatividguki/petrova-l-g_2016-disertatsija.pdf (дата звернення: 23.12.2024)

30. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

31. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць.* Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 1. № 56. С. 107-113.

32. Ходаківський Є. І. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

33. Чечель А. Шляхи формування позитивного психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*, 2015. Вип. 4 (13), С.79–81.

34. Шанта С. П. Деякі психологічні особливості стилю керівництва організацією. *Проблеми сучасної психології.* 2013. Вип. 21. С. 748-759.

35. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник Харків : Прапор, 2005. 640 с.

36. Шетеля Н.І. Соціально-психологічні чинники міжособистісних стосунків у педагогічному колективі коледжу культури та мистецтв: автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.05 / НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. Київ, 2015. 21 с.

37. Яковенко К.В. Гендерний аспект стилів управління персоналом. *Наукові праці Донецького національного технічного університету.* Донецьк, 2004. Вип. 75. С. 169-175.

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

39. Hellriegel & Slocum. Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. The Academy of Management Journal. 1974. 17(2), p. 255-280.

40. James L.R., Choi C.C., Ko C.H.E., McNeil P.K., Minton M.K., Wright M.A., Kim K.-i. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. Eur. J. Work Organ. Psychol. 2008. P. 5–32.

41. Joyce, W. F., & Slocum, J. W. Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 1984. № 27(4), P. 721–742.

42. Litwin G H, Stringer R A 1968 Motivation and Organizational Climate. Harvard University Press, Cambridge, MA Parker C F 1999 A test of alternative hierarchical models of psychological climate: PCg, satisfaction, or common method variance. Organizational Research Methods 2: 257–74

43. Schneider, B., & Snyder, R. A. Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology,* 1975. № 60(3), P. 318–328.

ДОДАТКИ

Анкета для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (соціометрія)

Інструкція:

Заповніть анкету, обравши колег за наведеними критеріями. Це допоможе зрозуміти, як працівники взаємодіють у команді та виявити ключових гравців і можливі джерела конфліктів. Ваші відповіді будуть анонімними.

1. З ким із колег ви найчастіше працюєте над спільними проектами?

(Оберіть до 3 осіб, з якими у вас найтісніша взаємодія в робочих завданнях).

Ваші відповіді:

1. _____
2. _____
3. _____

2. З ким із колег ви хотіли б співпрацювати частіше?

(Назвіть колег, з якими ви хотіли б мати більше спільних завдань чи проєктів).

Ваші відповіді:

1. _____
2. _____
3. _____

3. Хто з ваших колег найчастіше допомагає вам у вирішенні проблем?

(Згадайте людей, які зазвичай надають вам підтримку чи допомогу в складних ситуаціях).

Ваші відповіді:

1. _____
2. _____
3. _____

4. З ким із колег ви не хотіли б співпрацювати у майбутньому?

(Оберіть до 2 осіб, співпраця з якими вам видається найменш комфортною).

Ваші відповіді:

1. _____
2. _____

5. Кого з колег ви вважаєте найбільш надійним у стресових ситуаціях?

(Назвіть людину або кілька осіб, на кого ви могли б покластися в умовах високої напруги чи стресу).

Ваші відповіді:

1. _____
2. _____

Опитувальник Міннесотського індексу задоволеності роботою (MSQ)

Інструкція:

Оцініть кожне твердження за п’ятибальною шкалою:

1 – Дуже незадоволений, 2 – Незадоволений, 3 – Нейтральний, 4 – Задоволений, 5 – Дуже задоволений.

1. Я задоволений своїми обов’язками на роботі.
2. Мені подобається, як я використовую свої навички на роботі.
3. Я задоволений умовами праці.
4. Мене влаштовує зарплата, яку я отримую.
5. Мені подобається атмосфера в колективі.
6. Я задоволений ставленням керівництва.
7. Я вважаю свою роботу важливою та значущою.
8. Мені подобається рівень автономності у виконанні завдань.
9. Я отримую достатньо визнання за свою роботу.
10. Я маю можливість для професійного розвитку.
11. Мене влаштовує стабільність моєї роботи.
12. Мене задовольняють політики компанії щодо співробітників.
13. Я задоволений графіком роботи.
14. Я маю можливість впливати на рішення, які мене стосуються.
15. Мені подобається взаємодія з клієнтами/замовниками.
16. Я задоволений якістю ресурсів для роботи.
17. Я вважаю свою роботу цікавою.
18. Я відчуваю підтримку від колег.
19. Моя робота відповідає моїм очікуванням.
20. Я задоволений можливостями для кар’єрного зростання.

Підрахунок результатів:

1. Складіть бали за всі 20 тверджень.
2. Підрахуйте середній бал:
    - **Середній бал = Загальна сума балів ÷ 20**

Інтерпретація результатів:

- **4.1–5.0** — Дуже високий рівень задоволеності.
- **3.1–4.0** — Помірний рівень задоволеності.
- **2.1–3.0** — Низький рівень задоволеності.
- **1.0–2.0** — Дуже низький рівень задоволеності, необхідно вживати заходів.

Методика Фідлера (LPC) для оцінки лідерських якостей

Мета: Визначити ваш стиль лідерства (орієнтація на завдання або на стосунки) через оцінку ваших взаємин із колегою, з яким найважче було працювати.

Кроки виконання тесту

1. Вибір "найменш бажаного колеги" (НБК)

- Уявіть людину, з якою вам було найважче працювати під час виконання спільного завдання.
- Важливо: це не обов'язково "погана" людина, але саме та, з якою взаємодія була для вас складною.
- Зверніть увагу: це не стосується вашого особистого ставлення до людини, а лише її роботи з вами у певній професійній ситуації.

2. Оцінювання НБК за характеристиками

Оцініть цього колегу за наведеними характеристиками. Використовуйте 8-бальну шкалу:

- 1 — Надзвичайно негативна якість (наприклад, абсолютно неприємний, повністю недружній).
- 8 — Надзвичайно позитивна якість (наприклад, дуже приємний, надзвичайно компетентний).

3. Характеристики для оцінювання

Для кожної характеристики вкажіть вашу оцінку, записавши число від 1 до 8.

Список характеристик для оцінювання

1. **Приємний — Неприємний**
   Наскільки ви вважаєте цю людину приємною у спілкуванні?
2. **Кооперативний — Некооперативний**
   Наскільки вона охоче працювала разом із вами?
3. **Дружній — Недружній**
   Чи виявляла ця людина дружнє ставлення до вас?
4. **Компетентний — Некомпетентний**
   Чи відповідала її компетентність вимогам ситуації?

5. **Лояльний — Нелояльний**

   Наскільки ця людина була лояльною до вас у роботі?

6. **Відповідальний — Невідповідальний**

   Чи відповідально вона ставилася до виконання завдань?

7. **Доступний — Закритий**

   Чи була ця людина відкритою для обговорення та вирішення проблем?

8. **Розумний — Нерозумний**

   Наскільки ви вважаєте її розумною та здатною вирішувати поставлені задачі?

4. Підрахунок результату

Складіть усі оцінки за 8 характеристиками. Отримана сума — ваш показник **LPC (Least Preferred Co-worker)**.

Інтерпретація результату

1. **LPC ≥ 57** (Високий бал):

   Ви орієнтовані на стосунки.

   - Для вас важливі гармонія в колективі та підтримка хороших міжособистісних стосунків.
   - Ви ефективні у ситуаціях, де необхідна командна робота або встановлення міцних зв’язків.

2. **LPC ≤ 56** (Низький бал):

   Ви орієнтовані на завдання.

   - Вас більше цікавить результат, ніж стосунки.
   - Ви ефективні у ситуаціях із чітко визначеними цілями або в умовах кризи, де необхідна строгість і дисципліна.

\

Тест Холмса і Раге для оцінки рівня стресу

Інструкція:

Позначте, які події відбулися у вашому житті протягом останнього року. Підсумуйте бали, щоб оцінити свій рівень стресу.

1. Зміна роботи – 20 балів
2. Переїзд – 25 балів
3. Одруження/розлучення – 50 балів
4. Конфлікти на роботі – 35 балів
5. Смерть близької людини – 100 балів
6. Хвороба – 75 балів
7. Відпустка – 15 балів

Результати:

- < 150 балів: Низький рівень стресу.
- 150–300 балів: Помірний рівень стресу.
- 300 балів: Високий рівень стресу, ризик емоційного вигорання.