МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ПСМ 24-1 групи,
спеціальності 053 «Психологія»

ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ Мелещенко Олексія Леонідовича
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ Готра Олена Броніславівна, кандидат історичних наук, доцент
підпис керівника

Гарант освітньо-професійної програми

_____ Ткачук Таїсія Анатоліївна, доктор психологічних наук, професор
підпис керівника ОПП

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол № 5 від «5» 12 2025

Завідувач кафедри

_____ Пєтухова Ірина Олексіївна, кандидат педагогічних наук, доцент
підпис

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 4 03.02.2026 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

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

Результати захисту 81/B 06.02.2026 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

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

Члени комісії: _____ Г. Петухова
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ М. Ткачук
(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О. Львівська
(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

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

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Мелещенко Олексію Леонідовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення.**
Затверджена наказом ректора № 1761 від «25» листопада 2024р.
2. Строк здачі закінченої роботи : 05 лютого 2026р.
3. Цільова установка:
Мета роботи: полягає в теоретичному обґрунтувані та емпіричному дослідженні та визначенні ефективних шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.
Об'єкт дослідження: соціально-психологічний клімат трудового колективу.
Предмет дослідження: стан та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.
База дослідження: КНП«Центр соціальних служб»Боярської міської ради.
4. Вихідні дані до роботи: методики оцінки психологічного клімату у колективі (Л.М. Карамушка, О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило, А.Ф. Фідлера).
5. Перелік графічного матеріалу : 6 таблиць, 1 рисунок, 5 додатків.
6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):
магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі подано теоретичні засади дослідження соціально-психологічного клімату в колективі; у другому- емпіричне дослідження стану соціально-психологічного клімату в колективі; у третьому- шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

7. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи:

№ 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 30.11.2024	30.11.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання її керівнику	15.01.2025-20.03.2025	15.03.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання її керівнику	01.04.2025-15.09.2025	14.07.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання її керівнику	до 23.11.2025	20.11.2025
5.	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
6.	Отримання відгуку керівника роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
7.	Попередній захист роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
8.	Отримання відгуку з підприємства (зовнішньої рецензії)	до 18.01.2026	16.01.2026
9.	Допуск роботи зав. кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2026
10.	Захист роботи	Лютий 2026	06.02.2026

8. Дата видачі завдання «25» листопада 2024р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ Готра О.Б.
(підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Ткачук Т.А.
(підпис)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Мелещенко О.Л.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтувані та емпіричному дослідженні та визначенні ефективних шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Завдання дослідження є:

- Проаналізувати наукові підходи до визначення сутності, структури та особливостей соціально-психологічного клімату в колективі.
- Визначити психологічні чинники, що впливають на формування сприятливого або несприятливого клімату.
- Обґрунтувати методологію емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.
- Провести емпіричне дослідження стану соціально-психологічного клімату в конкретному колективі.
- Встановити взаємозв’язок між кліматом у колективі та ефективністю його діяльності.
- Розробити психологічні заходи з профілактики і поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.
- Надати практичні рекомендації щодо створення та підтримки сприятливого клімату в організаційному середовищі.

Предмет дослідження: стан соціально-психологічного клімату в колективі та чинники, що впливають на його формування і шляхи поліпшення.

Об’єкт дослідження виступає соціально-психологічні особливості функціонування трудового колективу.

Базою дослідження виступає КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні висновки щодо сутності та структури соціально-психологічного клімату, визначено його особливості у досліджуваній організації, розроблено практичні рекомендації для його поліпшення.

Одержані результати можуть бути використані керівниками та фахівцями соціальної сфери для оцінювання, профілактики та оптимізації соціально-психологічного клімату у трудових колективах.

Кваліфікаційна робота містить 73 сторінок, 6 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із 46 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, згуртованість, психологічна безпека, комунікація, стиль керівництва, рекомендації.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025.

Рік захисту роботи – 2026.

ABSTRACT

Socio-psychological climate in the team: state and ways to improve it.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and empirically study and determine effective ways to improve the socio-psychological climate in the team.

The objectives of the study are:

1. To analyze scientific approaches to determining the essence, structure and features of the socio-psychological climate in the team.

2. To identify psychological factors that influence the formation of a favorable or unfavorable climate.

3. To substantiate the methodology of empirical research of the socio-psychological climate in the labor team.

4. To conduct an empirical study of the state of the socio-psychological climate in a specific team.

5. To establish the relationship between the climate in the team and the effectiveness of its activities.

6. To develop psychological measures for the prevention and improvement of the socio-psychological climate in the team.

7. Provide practical recommendations for creating and maintaining a favorable climate in the organizational environment.

Subject of the study: the state of the socio-psychological climate in the collective and the factors influencing its formation and ways of improvement.

The object of the study is the socio-psychological features of the functioning of the labor collective.

The basis of the study is the KNP "Center for Social Services" of the Boyar City Council.

Based on the results of the study, theoretical conclusions were formulated regarding the essence and structure of the socio-psychological climate, its features in the studied organization were determined, and practical recommendations were developed for its improvement.

The results obtained can be used by managers and specialists in the social sphere to assess, prevent and optimize the socio-psychological climate in labor collectives.

The qualification work contains 73 pages, 6 tables, 1 figures, a list of sources used with 46 names, 5 appendices.

Keywords: socio-psychological climate, collective, cohesion, psychological safety, communication, leadership style, recommendations.

The year of completion of the qualification work is 2025. The year of defense of the work is 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....14

1.1. Поняття, структура та наукові підходи до вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.....14

1.2. Психологічні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат..22

Висновки до розділу 1.....24

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....25

2.1. Методологія та організація дослідження.....25

2.2. Аналіз та результати дослідження.....31

Висновки до розділу 2.....39

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....41

3.1. Профілактика напруженості в колективі та подолання деструктивних тенденцій.....41

3.2. Психологічні тренінги як засіб поліпшення клімату в колективі.....42

3.3. Практичні рекомендації щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.....50

Висновки до розділу 3.....53

ВИСНОВКИ.....55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....57

ДОДАТКИ.....62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Життєдіяльність працівника в умовах сучасного суспільства все більше залежить від інтенсивності соціальних, економічних та організаційних змін, що супроводжуються зростанням професійного навантаження, невизначеності та відповідальності. У таких умовах саме якість соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі стає ключовим чинником ефективності роботи організації та психологічного благополуччя її співробітників. Негативні прояви у сфері міжособистісних взаємин — напруженість, конфліктність, зниження рівня довіри, професійне вигорання — не лише знижують результативність праці, а й створюють ризики дезінтеграції колективу, порушення комунікації та зменшення мотивації до професійної діяльності.

Особливої актуальності проблема формування СПК набуває в умовах розвитку дистанційних, змішаних та гнучких форматів праці, що суттєво трансформують механізми взаємодії між працівниками. У нових організаційних умовах змінюються способи комунікації, посилюється значення психологічної культури керівника, стилю управління та рівня соціальної підтримки на робочому місці. Водночас саме ці фактори значною мірою визначають рівень згуртованості, психологічної безпеки, емоційного комфорту й готовності працівників до ефективної взаємодії в команді.

Проблематика соціально-психологічного клімату тривалий час залишається у центрі наукових дискусій. Історичний контекст її вивчення формується під впливом класичних підходів соціальної та організаційної психології. Так, дослідження К. Левіна заклали підґрунтя для розуміння групової динаміки як чинника ефективності колективної діяльності, а роботи Дж. Літвіна та Р. Стрінгера сприяли становленню концепції «організаційного клімату» як сукупності психологічних умов, що визначають поведінку та стан працівників. У сучасних зарубіжних дослідженнях (Б. Шнайдер, М. Ергарт та ін.) акцент

робиться на взаємозв'язку клімату з інноваційністю, продуктивністю та задоволеністю працею.

У вітчизняній науці проблеми СПК отримали розвиток у працях Л.М. Карамушки, яка трактує клімат як інтегровану систему міжособистісних відносин; Н.Л. Коломінського, що запропонував типологію колективів залежно від рівня сформованості клімату; А.В. Фурмана, який обґрунтував структурно-функціональні механізми організаційного клімату. Сучасні українські дослідження (Я. Амурова, М. Бендель, О. Кулешова, М. Момот, Н. Сіранчук, В. Кемпа та ін.) зосереджуються на вивченні чинників формування сприятливого клімату, його впливу на конкурентоспроможність організації, а також специфіці емоційно-морального клімату в педагогічних та соціальних колективах.

Таким чином, актуальність зазначеної проблематики, її недостатнє теоретичне і практичне вивчення й зумовили вибір теми нашого дослідження **«Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення».**

Об'єкт дослідження: соціально-психологічний клімат трудового колективу.

Предмет дослідження: стан та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати, емпірично дослідити та визначити ефективні шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи до визначення сутності, структури та особливостей соціально-психологічного клімату в колективі та визначити психологічні чинники, що впливають на його поліпшення.

2. Обгрунтувати методичне забезпечення та процедуру проведення емпіричного вивчення особливостей соціально-психологічного клімату у колективі.

3. Емпірично дослідити особливості соціально-психологічного клімату у колективі.

4. Розробити психологічні заходи та надати рекомендації з профілактики і поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Для розв'язання поставлених завдань був використаний комплекс адекватних об'єкту і предмету дослідження ***методів***:

а) теоретичні – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація теоретичних і практичних даних із проблем соціально-психологічного клімату, вивчення наукових підходів до його структури, чинників формування та особливостей функціонування у трудових колективах.

б) емпіричні – спостереження, індивідуальні бесіди, анкетування, психодіагностичне тестування. На різних етапах дослідження був застосований комплекс психодіагностичних методик. Соціально-психологічний клімат оцінювався за допомогою методики Л.М. Карамушка, експрес-методики О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило, а також методики визначення психологічної атмосфери А.Ф. Фідлера, що дозволило всебічно дослідити емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти клімату, а також загальний рівень психологічної комфортності в колективі.

в) статистичні методи обробки експериментальних даних – кількісний і якісний аналіз результатів, зіставлення отриманих показників, розрахунок індексів і варіативності даних із подальшою інтерпретацією та змістовим узагальненням. Статистична обробка даних здійснювалась за допомогою Excel.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні наукових уявлень про чинники формування соціально-психологічного клімату в колективах соціальної сфери. Узагальнено та систематизовано психологічні й організаційні чинники, що впливають на стан клімату, а також конкретизовано зміст поняття «сприятливий соціально-психологічний клімат» у контексті діяльності установ соціальних послуг.

Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані керівниками та фахівцями соціальної сфери для оцінювання й

покращення соціально-психологічного клімату у своїх колективах. Розроблені рекомендації можуть слугувати інструментом моніторингу та профілактики напруженості в організаціях, що працюють у сфері соціальних послуг.

Апробація результатів дослідження:

***Експериментальна база дослідження*:** До емпіричної вибірки увійшли 28 працівників КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради. Серед них – 23 жінки та 5 чоловіків. Віковий діапазон учасників становив від 24 до 59 років, середній вік – 38,7 років. Стаж професійної діяльності – від 1 до 27 років, середній показник – 11,3 роки.

***Структура і обсяг роботи*.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (46 найменувань, з них 12 – іноземними мовами) та 5 додатків на 7 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 56 сторінках комп'ютерного набору, містить 6 таблиць та 1 рисунок. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Поняття, структура та наукові підходи до вивчення соціально-психологічного клімату в колективі

Проблема соціально-психологічного клімату (СПК) має тривалу історію дослідження в психологічній науці. Значний внесок у формування теоретичних підходів зробили як вітчизняні науковці (зокрема Л.М. Карамушка), так і зарубіжні дослідники, підкреслювали роль стилів керівництва у моделюванні групової поведінки. Подальші дослідження вітчизняних авторів конкретизували структуру клімату як інтегральну характеристику взаємодії, що поєднує емоційні, моральні та соціальні компоненти [14].

Значний внесок у розвиток проблеми зробили Н.Л. Коломінський, який запропонував типологію колективів залежно від рівня гармонійності взаємодії, та А.В. Фурман, який акцентував увагу на структурно-функціональних аспектах формування клімату [17, 30].

Окремий напрям досліджень представлений працями В.О. Татенка, де клімат розглядається як показник соціальної стабільності та здатності колективу до саморегуляції [28].

Аналіз сучасних публікацій у фахових виданнях свідчить про зростання інтересу до проблеми СПК у контексті нових соціально-економічних викликів. Зокрема, Я.В. Амурова та М.А. Момот довели, що ключовими чинниками сприятливого клімату виступають емпатія, психологічна підтримка й ефективна комунікація [1].

О. Кулешова і М. Бендель показали, що позитивний клімат у сфері послуг безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організацій та якість взаємодії з клієнтами [4].

У дослідженні Н.М. Сіранчук і В.В. Кемпи увага приділена морально-

психологічному клімату педагогічних колективів, де особливого значення набувають питання професійної етики, взаємоповаги та довіри [15, 25].

У зарубіжних дослідженнях поширеним є поняття «організаційного клімату» (organizational climate). К. Левін одним із перших показав, що зміни у стилі керівництва впливають на поведінку і продуктивність групи [39].

Дж. Літвін та Р. Стрінгер розробили багатовимірну модель клімату, що включає такі параметри, як структура, відповідальність, винагороди, ризик, підтримка та толерантність до конфліктів [40, 46].

Сучасні дослідження Б. Шнайдера та М. Ергарта підтверджують, що клімат визначається сприйняттям працівниками управлінських практик і безпосередньо впливає на рівень задоволеності та ефективність роботи [37, 44, 45].

Соціально-психологічний клімат (СПК) визначається як сукупність соціально-психологічних умов, що сприяють або перешкоджають ефективній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [22].

СПК - це стійка емоційно-психологічна атмосфера, що відображає специфіку міжособистісних відносин у групі, її моральний і психологічний настрій [24].

У свою чергу, Л.М. Карамушка трактує соціально-психологічний клімат як інтегральну характеристику групової взаємодії, яка охоплює не лише емоційний фон, домінуючі настрої та соціальні очікування, але й морально-етичні цінності, що панують у колективі. Цей клімат відображає загальний психологічний стан групи, виявляючись у стабільності чи нестабільності міжособистісних стосунків, у рівні довіри, підтримки та взаєморозуміння серед її членів. Визначення Л.М. Карамушки підкреслює багатогранність цього явища, адже клімат у колективі формується під впливом як індивідуальних особливостей, так і соціальних факторів, що взаємодіють на різних рівнях [14].

Особливо значущим є особистісний підхід, представлений працями таких учених, як Н.Л. Коломінський та А.В. Петровський, які розглядають клімат через призму взаємовпливу індивідуальних особливостей членів колективу. За цим підходом, взаємодія в колективі залежить від особистісної сумісності учасників,

їх емоційної врівноваженості, рівня розвитку комунікативної компетентності та здатності до співпереживання [17].

Рівень комунікативної компетентності відображає здатність людини ефективно обмінюватися інформацією, слухати й розуміти співрозмовника, а також висловлювати власні думки й почуття в прийнятній формі. Високий рівень таких навичок допомагає уникати непорозумінь і конфліктів, формує атмосферу взаємної поваги і підтримки. Особливо важливою є здатність до співпереживання - розуміння та відчуття емоцій іншої людини, що посилює соціальну згуртованість і формує базу для дружніх і професійних зв'язків [32].

Підсумовуючи, особистісний підхід дає змогу глибше зрозуміти, що соціально-психологічний клімат у колективі не є випадковим чи зовнішнім явищем, а є результатом цілісної системи взаємодій, що відображають психологічні характеристики та потреби окремих осіб [31, 34].

Представники цього підходу, зокрема О.Є. Фурман і Л.О. Перепелиця, розглядають соціально-психологічний клімат як комплексний результат ефективного функціонування соціальної системи, що включає в себе структуру управління, стиль керівництва, рівень комунікативної відкритості, а також регламентованість внутрішніх процесів організації. З їхньої точки зору, клімат у колективі формується не просто на основі індивідуальних взаємодій, а є наслідком оптимальної організації трудової діяльності, чіткої розбудови ієрархії, ролей та обов'язків, а також ефективного обміну інформацією [30].

Структурно-функціональний підхід підкреслює, що саме організаційна структура визначає, як розподіляються повноваження, які канали комунікації використовуються, і як відбувається регулювання конфліктів.

Стиль керівництва, як компонент організаційної структури, заслуговує на окрему увагу у цьому підході. Демократичний стиль управління, який характеризується довірою, підтримкою ініціативи, участю працівників у прийнятті рішень, створює умови для позитивного психологічного клімату. Натомість авторитарний стиль із домінуванням наказового тону, контролю та покарань часто спричиняє посилення внутрішньої напруги, розчарування та

зниження мотивації. Важливим є також уміння керівника адаптувати свій стиль до конкретних ситуацій і потреб колективу, адже жорсткість або надмірна м'якість у певних умовах можуть бути деструктивними [14].

У межах структурно-функціонального підходу велике значення має роль норм і правил, які регламентують взаємодію в колективі. Відсутність чітких норм, які визначають стандарти поведінки, ролі та обов'язки, може призводити до хаосу, непорозумінь і конфліктів, що негативно впливають на психологічний клімат.

Не менш значущим у вивченні соціально-психологічного клімату є культурно-ціннісний підхід, який розглядає цей феномен через призму морально-етичних норм, цінностей і традицій, що панують у колективі.

У межах культурно-ціннісного підходу клімат розглядається як передумова формування професійної ідентичності співробітників, їхнього усвідомлення себе як частини цілісної організаційної спільноти. Позитивний клімат стимулює розвиток колективної відповідальності, внутрішньої мотивації та прихильності до корпоративних цінностей, що є основою для стабільної роботи і довгострокового розвитку організації. Водночас, розбіжності в ціннісних орієнтаціях, порушення моральних норм або відсутність єдності в поглядах можуть послабити соціальні зв'язки, знизити рівень довіри і підвищити ризик конфліктів [20].

Структура соціально-психологічного клімату, на думку більшості дослідників, має багаторівневу організацію. Зокрема, Я.Є. Амурова виокремлює три основні рівні: емоційний (настрій, симпатії, психологічна напруга), когнітивний (оцінка власного становища в колективі, взаєморозуміння), та поведінковий (активність, готовність до взаємодії, наявність підтримки) [1].

Однією з важливих ознак соціально-психологічного клімату є його валентність - тобто спрямованість на сприяння або перешкоджання діяльності колективу. Згідно з класифікацією Л.М. Карамушки, СПК поділяють на сприятливий, нейтральний і несприятливий. Сприятливий клімат характеризується високим рівнем згуртованості, довіри, доброзичливості,

взаємної підтримки та задоволеності професійною діяльністю. Несприятливий - навпаки, проявляється через конфліктність, емоційне напруження, відсутність взаєморозуміння, що призводить до зниження продуктивності та мотивації працівників [14].

Значну увагу в дослідженні СПК приділяють типологіям колективів за рівнем сформованості позитивного клімату. Наприклад, Н.Л. Коломінський розрізняє гармонійні, конформні, напружені, конфліктні та деструктивні типи колективів залежно від переважаючих рис взаємодії. Така класифікація дозволяє не лише оцінити поточний стан взаємин у групі, але й розробити напрями психологічного впливу з метою гармонізації мікроклімату [17].

Варто зазначити, що вивчення СПК здійснюється за допомогою комплексу методик. Найбільш поширені - методика соціально-психологічного клімату Л.Карамушки, методика «Діагностика рівня соціально-психологічної напруги» В.В. Бойко, опитувальник «Морально-психологічна атмосфера в колективі» І.Солдатова. Також використовуються методи спостереження, анкетування, експертної оцінки, що дозволяють комплексно аналізувати стан клімату в трудовому середовищі [5].

У психологічній науці термін «клімат» розглядається як тонкий, невидимий, але надзвичайно важливий вимір взаємин між людьми, який відображає емоційний і психологічний стан колективу. Цей феномен не можна побачити чи виміряти безпосередньо, проте він має суттєвий вплив на якість спільної діяльності, рівень мотивації та задоволення учасників колективу від взаємодії. Соціально-психологічний клімат є складною, багатогранною характеристикою, що об’єднує сукупність міжособистісних відносин, спільних цінностей, настроїв, ідей та переконань, які панують у групі [19].

Важливо відзначити, що соціально-психологічний клімат не є статичним явищем - він змінюється під впливом як внутрішніх процесів у колективі, так і зовнішніх факторів, що формують умови діяльності групи [5].

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є необхідною умовою для створення атмосфери довіри, взаємоповаги і співпраці, що, у свою

чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, знижує рівень конфліктності і підвищує задоволеність роботою. У колективах з позитивним кліматом люди відчувають себе більш мотивованими, активними та залученими до досягнення спільних цілей. В таких умовах краще розвиваються комунікативні навички, підвищується готовність до вирішення складних ситуацій, а також формуються міцні соціальні зв'язки, які виступають як емоційна підтримка [8].

Структура клімату у взаєминах включає три ключові компоненти (рис. 1.1).

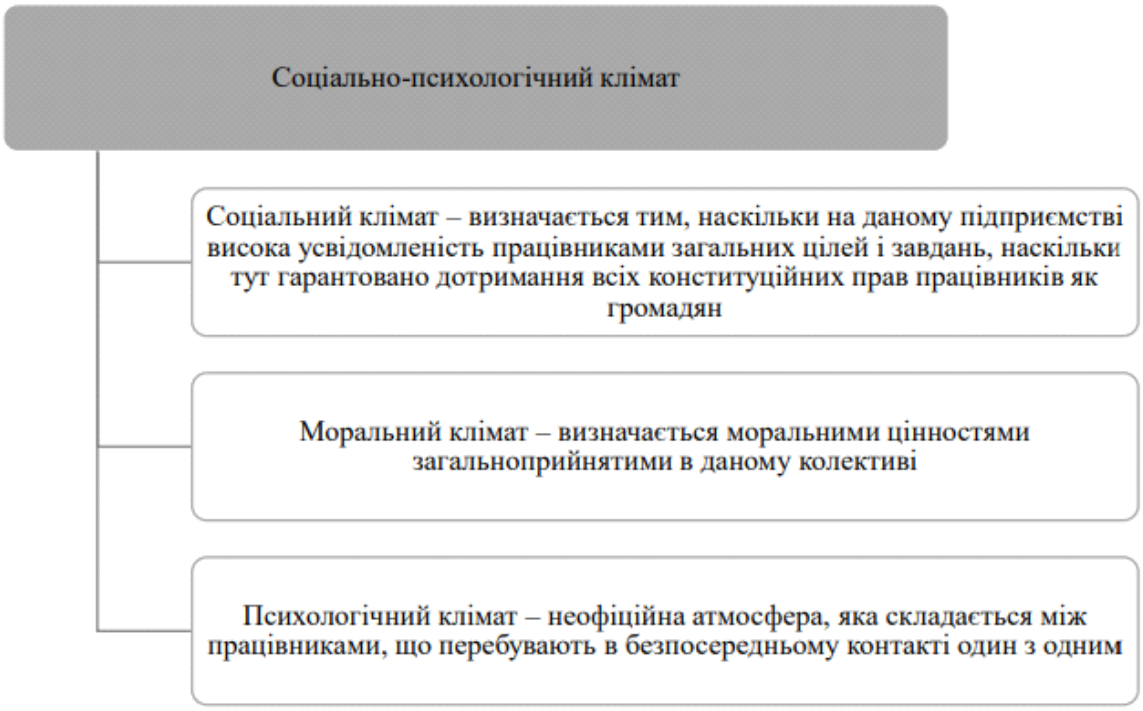


Рис. 1.1. Складові соціально-психологічного клімату

Перший компонент соціально-психологічного клімату - соціальний клімат - формується на основі усвідомлення працівниками спільних цілей і завдань організації. Це усвідомлення створює базу для кооперації та взаємодії, оскільки коли кожен член колективу чітко розуміє, куди рухається організація і які завдання стоять перед нею, це сприяє формуванню почуття причетності та відповідальності [8].

Другий компонент - моральний клімат характеризується рівнем прийняття спільних моральних орієнтирів, цінностей та норм поведінки, які формуються в процесі соціалізації у колективі. Моральні цінності виступають як своєрідний

"компас", який визначає прийнятні і неприйнятні форми поведінки, підтримує почуття справедливості, взаємоповаги і відповідальності.

Третій компонент - психологічний клімат відображає неформальні міжособистісні стосунки у трудовому середовищі. Це емоційна атмосфера, яка складається між працівниками, базується на симпатіях, антипатіях, рівні взаємної підтримки, толерантності та співчуття. Психологічний клімат можна описати як невидимий "тонус" колективу, що характеризує загальну емоційну спрямованість, відчуття комфорту чи дискомфорту під час спілкування і спільної роботи.

Соціально-психологічний клімат таким чином постає як інтегральний стан організації, що відображає її як єдину цілісність, а не просто сукупність окремих групових процесів. Він являє собою цілісний комплекс взаємопов’язаних емоційних, соціальних і моральних характеристик, які визначають ефективність та якість взаємодії між членами колектив [9].

У межах наукових досліджень соціальних психологів виділяють чотири основні підходи до інтерпретації сутності соціально-психологічного клімату, що значною мірою доповнюють один одного і забезпечують комплексне розуміння цього феномену. Попри різноманітність трактувань, усі вони сходяться на думці, що СПК є феноменом, який репрезентує стан психологічного середовища організації в цілому, інтегруючи в собі характеристики окремих підгруп і суб’єктів взаємодії [23].

У процесі вивчення соціально-психологічного клімату особливу увагу слід приділяти двом ключовим аспектам - статичному і динамічному. Перший аспект - статичний - відображає відносно стабільний стан колективу. Це ті основні характеристики, які формуються і зберігаються у колективі протягом тривалого часу, незважаючи на окремі зміни або труднощі. Вони включають довготривалі взаємини між працівниками, рівень зацікавленості у професійній діяльності, а також готовність до співпраці [26].

Динамічний аспект соціально-психологічного клімату включає такі прояви, як коливання настрою, зміни емоційного фону, варіативність взаємин між

співробітниками, що можуть з’являтися або послаблюватися у різні моменти. Ці коливання, хоч і менш усвідомлені самими членами колективу, проте мають вагомий вплив на загальний рівень працездатності, мотивації та задоволеності роботою [29].

Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є ключовою умовою для ефективного функціонування організації в цілому [13]. Такий клімат не лише підвищує продуктивність праці та якість виконання завдань, а й сприяє формуванню комфортного морально-психологічного середовища, у якому кожен працівник почувається цінним, захищеним і мотивованим. Оптимальний клімат стимулює ініціативність, творчість, командну роботу та зниження рівня стресу, що сприяє загальному благополуччю колективу [3].

Загалом, соціально-психологічний клімат - це сукупність емоційних, психологічних і соціальних станів, які виникають у колективі під час спільної діяльності та комунікації. Формування цього клімату залежить від комплексного впливу багатьох факторів.

Особливу роль тут відіграють поведінкові реакції працівників у конфліктних ситуаціях, що можуть бути як конструктивними, так і деструктивними. Ставлення членів колективу до своєї роботи, рівень їхньої мотивації, відповідальності і залученості безпосередньо впливають на загальну атмосферу у групі [7].

Ставлення до організації в цілому, включно з оцінкою її політики, керівництва, перспектив розвитку, є ще одним важливим чинником, який формує соціально-психологічний клімат. Позитивне сприйняття організації підвищує почуття приналежності і відповідальності, що стимулює активність і прагнення до досягнення спільних цілей. Негативне ж ставлення може викликати апатію, втрату мотивації і збільшення конфліктності [21].

Отже, соціально-психологічний клімат є динамічною системою, яка відображає стан внутрішнього середовища колективу, включаючи як стабільні, так і мінливі компоненти.

Розуміння цих аспектів дозволяє розробляти ефективні стратегії управління персоналом, спрямовані на підтримку та покращення клімату, що в кінцевому результаті підвищує загальну ефективність діяльності організації, знижує ризики виникнення конфліктів та сприяє розвитку здорової корпоративної культури.

1.2. Психологічні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат

Соціально-психологічний клімат у колективі формується під впливом різноманітних психологічних чинників, які можна розподілити на кілька взаємопов'язаних категорій. Розуміння сутності цих чинників є ключовим для ефективного управління колективом і створення сприятливого середовища для продуктивної співпраці.

Перш за все, важливо зазначити, що індивідуально-психологічні характеристики працівників відіграють фундаментальну роль у формуванні клімату. До них належать особистісні риси, емоційна стабільність, рівень емпатії, мотиваційні установки та індивідуальні цінності.

Згідно з дослідженнями Я. В. Амурової та М. А. Момота, високий рівень емпатії у працівників сприяє формуванню позитивних емоційних зв'язків, підвищенню довіри та взаємопідтримки, що в свою чергу зміцнює соціально-психологічний клімат. Емоційна стабільність допомагає працівникам адекватно реагувати на стресові ситуації, уникати конфліктів і зберігати конструктивний настрій у процесі спільної діяльності [1].

Особливу увагу приділяють також фактору особистісної сумісності у колективі. За словами Н. Л. Коломінського, гармонійні взаємини виникають тоді, коли співробітники мають спільні цінності, інтереси та стилі спілкування, що сприяє зменшенню внутрішньої напруги і конфліктності [17]. Відсутність особистісної сумісності може стати причиною емоційної дистанції, недовіри та виникнення групових конфліктів.

Другим важливим фактором є стиль керівництва, який формує загальну атмосферу у колективі. Дослідження показують, що демократичний стиль управління, який передбачає відкритий діалог, залучення працівників до прийняття рішень, підтримку ініціативи та автономії, є найбільш сприятливим для розвитку позитивного соціально-психологічного клімату.

Натомість авторитарний стиль часто викликає підвищену напругу, страх помилок та зниження мотивації. Особистість керівника, його емоційна культура та компетентність у вирішенні конфліктів також мають значний вплив на клімат у колективі.

Комунікаційні процеси виступають третім фундаментальним чинником. Відкритість, довіра та якість спілкування між членами колективу сприяють формуванню сприятливої психологічної атмосфери [35, 36].

Значною мірою на соціально-психологічний клімат впливає відчуття психологічної безпеки - стан, коли співробітники відчувають себе вільно висловлювати думки, виявляти ініціативу та визнавати помилки без страху перед негативними наслідками. Наявність такої атмосфери підтримує творчість, залученість у роботу та відкритість до інновацій [38].

Організаційна підтримка - ще один суттєвий чинник. Теорія сприйнятої організаційної підтримки (Perceived Organizational Support) свідчить, що коли працівники відчувають турботу та підтримку з боку організації, підвищується їхня лояльність, продуктивність і психологічне благополуччя. Водночас порушення цього відчуття може призводити до зниження мотивації, розчарування і навіть професійного вигорання [42, 43].

Продовжуючи розгляд психологічних чинників, які формують соціально-психологічний клімат, необхідно акцентувати увагу на міжособистісних стосунках і конфліктогенних факторах. Взаємини між працівниками - це не лише базис для колективної роботи, але й основа емоційного середовища, що безпосередньо впливає на загальну атмосферу в організації. Наявність позитивних, підтримуючих взаємин сприяє зміцненню командної згуртованості, формуванню відчуття причетності та колективної ідентичності [27].

Водночас конфлікти, що виникають через суперечності в цілях, цінностях або стилях спілкування, можуть значно погіршувати клімат. Важливо розуміти, що не всі конфлікти є негативними - конструктивні конфлікти стимулюють розвиток, пошук нових рішень і підвищують рівень взаєморозуміння [41].

Одним із важливих факторів є культура спілкування, яка формується у колективі. Відкритість, доброзичливість, взаємоповага та готовність до підтримки - це характеристики, які позитивно корелюють із задоволеністю роботою та лояльністю співробітників. Особливу роль відіграють навички активного слухання та конструктивної критики, які допомагають уникати непорозумінь і конфліктів [8].

Психологічні чинники організації робочого процесу, такі як чіткість ролей, рівень автономії та контроль, також мають вагоме значення. Невизначеність у ролях і відповідальності часто призводить до конфліктів і непорозумінь, що псує клімат у колективі. Адекватний розподіл обов'язків, делегування і підтримка автономії сприяють формуванню довіри і відповідальності [7].

Не можна оминути й фактори зовнішнього соціального середовища, зокрема загальну культурну атмосферу та соціально-економічний стан організації. Вони опосередковано впливають на психологічний стан працівників, що, у свою чергу, віддзеркалюється у соціально-психологічному кліматі [7].

Висновки до розділу 1

У цьому було розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження соціально-психологічного клімату в колективі, що дозволило окреслити ключові поняття, структуру та основні наукові підходи до вивчення цього феномену. Соціально-психологічний клімат постає як складна багатогранна категорія, яка інтегрує соціальні, моральні та психологічні аспекти взаємодії між членами колективу. Він включає в себе соціальний, моральний та психологічний клімат, кожен із яких відіграє важливу роль у формуванні загальної атмосфери в організації.

Соціальний клімат базується на усвідомленні працівниками спільних цілей та завдань, що сприяє їхній згуртованості і колективній відповідальності. Моральний клімат відображає рівень прийняття цінностей і норм, які підтримують етичність і справедливість у стосунках між членами колективу. Психологічний клімат формується в результаті неформальних міжособистісних контактів, створюючи емоційну атмосферу, яка визначає комфорт і безпеку працівників під час спільної діяльності.

Крім того, у розділі були виділені різні наукові підходи до дослідження соціально-психологічного клімату, серед яких особистісний, структурно-функціональний, культурно-ціннісний та системний. Кожен із них розкриває певні аспекти феномену, що дає змогу комплексно оцінити стан і умови формування клімату.

Особистісний підхід підкреслює роль індивідуальних особливостей членів колективу, структурно-функціональний акцентує на організаційних факторах, культурно-ціннісний - на моральних і ціннісних аспектах, а системний підхід дозволяє розглядати колектив як цілісну соціальну систему.

Отже, соціально-психологічний клімат виступає ключовим чинником ефективності роботи будь-якої організації, оскільки від його стану залежить продуктивність праці, рівень мотивації, взаєморозуміння та психологічного комфорту працівників. Розуміння структури, динаміки та факторів формування клімату є основою для розробки практичних рекомендацій щодо його поліпшення.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

2.1. Методологія та організація дослідження

Метою емпіричного дослідження стало вивчення стану соціально-психологічного клімату в колективі КНП “Центр соціальних служб” Боярської

міської ради, а також визначення його основних характеристик, покращення впливу чинників та можливих шляхів.

Завдання емпіричного дослідження

- Визначити рівень соціально-психологічного клімату в колективі КНП “Центр соціальних служб” Боярської міської ради та його основні характеристики (емоційний комфорт, згуртованість, задоволеність працею, міжособистісні стосунки).
- Дослідити соціально-психологічні особливості колективу (структура взаємин, роль керівництва, лідерство, міжособистісні конфлікти).
- На основі результатів дослідження розробити програму покращення соціально-психологічного клімату в організації та перевірити її ефективність.

З метою отримання комплексної та об’єктивної картини соціально-психологічного клімату у колективі КНП “Центр соціальних служб” Боярської міської ради було застосовано поєднання кількох емпіричних методів, що взаємодоповнюють один одного.

Насамперед, використано метод опитування, який дав змогу з’ясувати суб’єктивні уявлення працівників про стан соціально-психологічного клімату, рівень задоволеності професійною діяльністю, характер міжособистісних стосунків та емоційний комфорт у колективі.

Важливе значення мало спостереження, яке здійснювалося безпосередньо у процесі професійної діяльності співробітників. Завдяки цьому методу було зафіксовано особливості міжособистісної взаємодії, прояви співпраці та конфліктності, рівень згуртованості, характер лідерства та підтримки у різних робочих ситуаціях.

Крім того, застосовувався експеримент, який проводився у формі моделювання робочих ситуацій та виконання групових завдань. Цей метод дозволив простежити динаміку взаємодії між співробітниками, визначити їхню здатність до командної роботи, виявити неформальних лідерів та механізми розподілу ролей у колективі.

Для реалізації зазначених методів було використано різноманітний інструментарій:

- Методика оцінки соціально-психологічного клімату Л.М. Карамушка (Додаток А);
- Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило (Додаток Б):
- Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера (Додаток В).

Методика оцінки соціально-психологічного клімату (авт. Л. Карамушка)

Методика Л.М. Карамушки є одним із найбільш поширених та валідних інструментів діагностики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Дослідження здійснюється у формі самооцінки: респондентам пропонується оцінити 15 характеристик діяльності та міжособистісних стосунків у колективі. Оцінювання проводиться за семибальною шкалою двома позначками.

Знаком «Х» учасник визначає, наскільки зазначена характеристика притаманна реальному стану колективу.

Позначкою «О» визначається бажаний, тобто ідеальний рівень кожної характеристики. Такий підхід дає можливість не лише оцінити фактичний рівень соціально-психологічного клімату, а й визначити розрив між реальною та бажаною ситуацією, що є важливим індикатором психологічних потреб та потенційних зон напруги в організації.

Після заповнення опитувальника обчислюються середні показники за двома параметрами: реальним (Хсер.) та ідеальним (Осер.) рівнем.

Для інтегральної оцінки клімату використовується коефіцієнт М, який визначається як співвідношення реальних і бажаних показників (М = Хсер. / Осер.).

Чим ближчим до 1 є значення М, тим сприятливішим вважається соціально-психологічний клімат. Значна різниця між реальними та ідеальними значеннями

свідчить про наявність напруженості, незадоволеності умовами праці або міжособистісними стосунками.

Методика дозволяє оцінити як загальний стан клімату, так і дві його ключові складові — орієнтацію на справу та орієнтацію на людей, що є важливими характеристиками колективної взаємодії. Показник орієнтації на справу формується на основі відповідей на запитання, що стосуються організації діяльності, рівня автономії, чіткості завдань та можливості професійної самореалізації.

Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату (авт. О.Михалюк, А.Шатило), є одним із найпоширеніших інструментів швидкої діагностики емоційно-психологічної атмосфери у трудовому колективі. Її основна перевага полягає у простоті застосування, швидкості заповнення анкет та можливості отримання цілісного уявлення про стан колективних відносин без необхідності використання складних дослідницьких процедур.

Опитувальник складається з восьми запитань, які передбачають вибір однієї з декількох запропонованих відповідей або визначення оцінки за дев'ятибальною шкалою. Запитання спрямовані на різні аспекти міжособистісної взаємодії: емоційне ставлення до колективу, готовність до неформального спілкування, оцінку атмосфери, що панує серед співробітників, а також ступінь задоволеності відносинами у професійній діяльності.

Отримані результати дозволяють виділити три основні рівні клімату: сприятливий, відносно сприятливий та несприятливий.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера призначена для дослідження та кількісного вимірювання психологічної атмосфери у трудовому колективі.

Досліджуваним пропонується бланк із десятьма пунктами шкали, де кожен пункт містить пару протилежних за значенням слів, за допомогою яких можна описати атмосферу у колективі (наприклад, «доброзичливість – ворожість», «теплота – холодність», «співпраця – відсутність співпраці» тощо). Відповідь позначається у балах від 1 до 8, залежно від того, яка характеристика ближча до

реального сприйняття респондентом. Чим ближче знак «+» до лівого слова, тим позитивнішою є характеристика, а чим ближче до правого – тим більш негативною.

Бланк методики включає такі шкали: доброзичливість – ворожість, згода – незгода, задоволеність – незадоволеність, захопленість – байдужість, продуктивність – непродуктивність, теплота – холодність, співпраця – відсутність співпраці, взаємна підтримка – взаємні докори, цікавість – нудьга, успішність – неуспіх. Таким чином, досліджуються найважливіші емоційні та соціальні параметри групової взаємодії.

Для кожного респондента підраховується сумарний бал за всіма пунктами. Чим нижчим є загальний результат, тим сприятливішою є психологічна атмосфера у колективі. Інтерпретація проводиться за такими рівнями:

- від 10 до 33 балів – висока позитивна оцінка, що свідчить про сприятливий психологічний клімат;
- від 34 до 55 балів – середній рівень, який характеризує відносно сприятливу атмосферу, але із наявністю окремих проблемних моментів;
- від 56 до 80 балів – негативна оцінка, що свідчить про несприятливий клімат, низьку згуртованість та домінування напруженості у взаєминах.

На основі індивідуальних відповідей формується середній профіль, який відображає загальну атмосферу в колективі. Такий підхід дозволяє не лише визначити інтегральний рівень психологічного клімату, а й виявити специфічні проблеми у сфері міжособистісної взаємодії. Методика може проводитися як відкрито, так і в анонімному режимі, що значно підвищує об’єктивність та надійність результатів.

Дослідження проводилося поетапно. На підготовчому етапі було проведено аналіз науково-теоретичних джерел з проблеми соціально-психологічного клімату, визначено мету, завдання та методологічні засади дослідження. У дослідженні використано комплекс емпіричних методів.

На діагностичному етапі безпосередньо здійснювалося емпіричне дослідження. Зокрема, проведено анкетування для виявлення рівня задоволеності працівників умовами праці, міжособистісними відносинами та емоційним комфортом.

Аналітичний етап полягав у систематизації та статистичній обробці результатів: підрахунку показників за методиками, побудові таблиць і діаграм, узагальненні результатів дослідження. Було виявлено основні тенденції та взаємозв'язки між характеристиками соціально-психологічного клімату та ефективністю діяльності колективу.

На інтерпретаційному етапі результати дослідження були узагальнені та зіставлені з теоретичними положеннями. Проведено оцінку сильних і слабких сторін соціально-психологічного клімату, визначено чинники, що найбільше впливають на атмосферу у колективі, а також виявлено можливі зони ризику.

Завершальний, рекомендаційний етап, був присвячений формуванню висновків і розробці практичних рекомендацій, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату.

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату у колективі проводилося протягом квітня-травня 2025 року на базі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради.

Додатково застосовувалися методи спостереження та елементів експериментального моделювання робочих ситуацій, що дало можливість поєднати кількісні та якісні підходи до вивчення проблеми. Отримані дані були зведені у таблиці та опрацьовані методами математико-статистичного аналізу з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel, що дало змогу систематизувати й наочно представити результати дослідження.

У процесі проведення дослідження суворо дотримувалися інструкцій до кожної методики, забезпечувалася конфіденційність та анонімність відповідей, що підвищувало достовірність отриманих результатів.

До емпіричної вибірки увійшли 28 працівників КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради. Серед них – 23 жінки та 5 чоловіків. Віковий

діапазон учасників становив від 24 до 59 років, середній вік – 38,7 років. Стаж професійної діяльності – від 1 до 27 років, середній показник – 11,3 роки. До складу вибірки увійшли фахівці із соціальної роботи, практичні психологи, юристи та адміністративно-управлінський персонал, що дозволило охопити різні категорії співробітників організації.

2.2. Аналіз та результати дослідження

Для діагностики соціально-психологічного клімату в колективі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради було використано методику Оцінки соціально-психологічного клімату Л.М. Карамушки.

Отримані результати були систематизовані у Microsoft Excel. На основі обчислення середнього арифметичного для реальних (Х) та ідеальних (О) показників було визначено коефіцієнт відповідності М (Х/О), який відображає рівень сприятливості соціально-психологічного клімату. Значення М, наближене до 1, свідчить про позитивний клімат; значне відхилення від 1 – про наявність розриву між реальним і бажаним станом взаємин у колективі.

Нижче подано узагальнені середні результати відповідей респондентів (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Середні значення реальних (Х) та ідеальних (О) показників за методикою Л.М. Карамушки

№	Показник	Х (реальний)	О (ідеальний)	М = Х/О
1	Вибір напрямку діяльності	4,2	5,8	0,72
2	Вибір способу та часу виконання роботи	4,0	6,0	0,67
3	Вибір співробітників для спільної діяльності	3,8	5,9	0,64
4	Можливість змінювати вид діяльності	4,1	5,7	0,72
5	Задоволеність стосунками з колегами	5,4	6,4	0,84
6	Задоволеність стосунками з керівником	5,2	6,3	0,82

7	Можливість проявити ділові якості	4,5	6,1	0,74
8	Визнання заслуг колегами	4,7	6,2	0,76
9	Визнання особистих якостей колегами	5,0	6,3	0,79
10	Визнання з боку керівника	4,8	6,0	0,80
11	Чіткість завдань	4,9	6,4	0,77
12	Ясність у взаєминах з керівником	5,3	6,5	0,82
13	Нервове напруження, пов’язане з роботою	3,6	5,5	0,65
14	Напруження у стосунках з колегами	3,9	6,0	0,65
15	Напруження у стосунках з керівником	4,1	6,1	0,67

Узагальнені дані демонструють наявність певних відмінностей між оцінкою фактичної ситуації та уявленнями респондентів про бажаний стан клімату. Перші чотири показники стосуються ступеня автономії працівників у професійній діяльності.

Значення реальних оцінок варіюються від 3,8 до 4,2 балів, що свідчить про помірний рівень можливостей впливати на зміст роботи, вибір напрямів діяльності та характер взаємодії з колегами. Натомість ідеальні оцінки значно вищі (5,7–6,0), що вказує на прагнення співробітників до більшої свободи у прийнятті рішень.

Найнижчий показник M = 0,64 спостерігається за пунктом «Вибір співробітників для спільної діяльності», що може свідчити про структурні обмеження або організаційні вимоги, які не дозволяють працівникам гнучко формувати робочі групи. Загалом блок автономії характеризується посереднім рівнем відповідності бажаному стану, що може знижувати мотивацію та задоволеність діяльністю.

Показники 5–6, що відображають якість стосунків у колективі та взаємин із керівником, демонструють відносно високі реальні значення (5,2–5,4). Це свідчить про позитивний соціально-емоційний фон у групі, загальну доброзичливість та конструктивність комунікації.

Наближеність до ідеальних значень, а саме M = 0,84 і 0,82, характеризує взаємини в колективі як сприятливі та такі, що підтримують ефективну

діяльність. Співробітники відчувають стабільний рівень психологічного комфорту, прийняття та взаємної підтримки.

Показники 7–12 відображають можливості самореалізації та визнання. Реальні оцінки знаходяться в межах 4,5–5,3 бала, що свідчить про відносно позитивне сприйняття цих аспектів.

Проте значення M коливається від 0,74 до 0,82, що говорить про частковий розрив між реальним та бажаним рівнем професійної самореалізації, чіткості завдань, а також визнання заслуг співробітників. Зокрема, дещо занижений показник M = 0,74 щодо можливості проявити ділові якості може свідчити про недостатні можливості для професійного розвитку, обмежену участь у прийнятті рішень або нестачу ситуацій, у яких працівники могли б демонструвати свої компетентності.

Водночас високі показники за пунктами «Визнання з боку керівника» та «Ясність у взаєминах з керівником» (M = 0,80 та 0,82 відповідно) підтверджують наявність конструктивного стилю керівництва, що підтримує загальну сприятливу атмосферу.

Окремий блок показників (13–15), що стосується рівня нервового напруження, виявив найнижчі значення відповідності (M = 0,65–0,67). Це означає, що співробітники відчувають більш високий рівень робочого стресу, ніж вважають прийнятним.

Найнижче співвідношення спостерігається за показниками «Нервове напруження, пов’язане з роботою» та «Напруження у стосунках з колегами» (по 0,65). Це свідчить про наявність певних емоційних труднощів, перевантаження або періодичних напружених ситуацій, ймовірно, пов’язаних із високою відповідальністю та складністю професійної діяльності у сфері соціальної роботи.

Дещо вищий показник (0,67) стосується взаємин із керівником, що може вказувати на певні періодичні суперечності або високі вимоги керівництва, однак загалом ці відхилення не є критичними.

У цілому інтегральне значення M = 0,74 свідчить про помірно сприятливий

соціально-психологічний клімат. У колективі зберігаються позитивні міжособистісні взаємини та висока соціальна підтримка, проте існують зони напруги, пов’язані з автономією, навантаженням та інколи – із професійною взаємодією.

З огляду на отримані результати, подальше вдосконалення клімату може бути пов’язане з підвищенням гнучкості організації праці, оптимізацією навантаження, розвитком командної взаємодії та підвищенням можливостей працівників для професійної самореалізації.

Для діагностики соціально-психологічного клімату у колективі була застосована експрес-методика О.Михалюка та А.Шатило. Дані відповідей були зведені у таблицю 2.2, де відображено розподіл результатів за трьома компонентами.

Таблиця 2.2.

Кількісні показники експериментальної групи щодо компонентів відносин у колективі за методикою О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило

Компонент	Середній індекс	Інтервал оцінки
Емоційний	0,20	від –0,33 до +0,33
Когнітивний	0,60	від +0,33 до +1
Поведінковий	0,08	від –0,33 до +0,33

Результати свідчать, що емоційний компонент має середній індекс 0,20, що знаходиться у діапазоні від –0,33 до +0,33. Це означає, що даний компонент оцінюється респондентами як суперечливий та невизначений.

Значно кращі результати виявлено за когнітивним компонентом: його середній індекс становить 0,60 і потрапляє в інтервал від +0,33 до +1, що відповідає позитивній оцінці. Це свідчить про достатньо високий рівень усвідомлення працівниками норм, цінностей і правил взаємодії, а також про адекватне уявлення про ділові та особистісні якості колег.

Що стосується поведінкового компоненту, його середній індекс склав 0,08, що також відноситься до інтервалу від –0,33 до +0,33. Як і у випадку з емоційним компонентом, цей результат інтерпретується як суперечливий.

Узагальнюючи отримані дані, можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі має переважно позитивний характер, але з певними суперечностями. Високий рівень когнітивного компоненту свідчить про спільне розуміння норм і правил колективної діяльності, що створює міцний фундамент для ефективної роботи.

Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі за А.Ф. Фідлера дозволила виявити рівень позитивності чи негативності атмосфери через систему біполярних шкал. Середні оцінки, розраховані за кожною шкалою, узагальнено наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Середні оцінки за шкалами методики Фідлера

Шкала	Середній бал
Доброзичливість – Ворожість	3,2
Згода – Незгода	3,5
Задоволеність – Незадоволеність	3,8
Захопленість – Байдужість	3,4
Продуктивність – Непродуктивність	3,1
Теплота – Холодність	3,6
Співпраця – Відсутність співпраці	3,3
Взаємна підтримка – Взаємні докори	3,9
Цікавість – Нудьга	3,2
Успішність – Неуспіх	3,4

Аналізуючи дані таблиці, насамперед варто відзначити, що показник «Доброзичливість – Ворожість» склав 3,2 бала, що відповідає домінуванню атмосфери доброзичливості в колективі.

Шкала «Згода – Незгода» має середнє значення 3,5, що дозволяє охарактеризувати атмосферу як відносно сприятливу. Це означає, що в більшості питань працівники схильні до узгодження позицій, проте іноді можуть виникати суперечки чи труднощі у досягненні консенсусу.

Рівень задоволеності працівників умовами та організацією праці відображає середній показник 3,8. Це свідчить про те, що колектив загалом не відчуває значного дискомфорту, однак і не характеризується високим рівнем задоволеності. Тобто існує баланс між позитивними і негативними чинниками робочого середовища, що потребує уваги керівництва.

Шкала «Захопленість – Байдужість» продемонструвала результат 3,4, що свідчить про наявність позитивної тенденції у ставленні працівників до професійної діяльності. Більшість співробітників проявляє інтерес і зацікавленість у роботі, хоча певна частина демонструє лише помірну залученість.

Дуже позитивним є показник «Продуктивність – Непродуктивність» (3,1), що засвідчує високу ефективність професійної діяльності колективу. Це означає, що працівники здатні організовано виконувати завдання, зберігати дисципліну та досягати поставлених цілей. Висока продуктивність виступає важливим компенсаторним чинником, навіть у випадках, коли інші аспекти клімату не є цілком стабільними.

Рівень теплоти атмосфери у колективі склав 3,6 бала. Такий результат дозволяє охарактеризувати відносини як відносно теплі, проте не без окремих проявів холодності чи відстороненості. Це може бути пов’язано з різницею у досвіді, характері чи соціальних ролях співробітників.

Середній показник за шкалою «Співпраця – Відсутність співпраці» (3,3) демонструє тенденцію до співпраці. Це свідчить про готовність працівників взаємодіяти та координувати зусилля, хоча й можливі випадки індивідуалізму або недостатньої підтримки в окремих робочих ситуаціях.

Важливим показником є «Взаємна підтримка – Взаємні докори», що отримав значення 3,9. Це середній рівень, який вказує на те, що підтримка в

колективі існує, але не є стабільною чи домінуючою. Частина співробітників відчуває достатню допомогу та взаємодопомогу, інші ж, навпаки, можуть стикатися з критикою або недовірою.

Шкала «Цікавість – Нудьга» продемонструвала результат 3,2, що дозволяє зробити висновок про переважання зацікавленості та інтересу у професійній діяльності. Працівники не відчувають значної монотонності чи рутини, що сприяє їхній активності та залученості.

Останній показник – «Успішність – Неуспіх» – має значення 3,4, що відображає відносно сприятливий стан. Колектив у цілому сприймає свою діяльність як успішну, хоча не всі працівники однозначно оцінюють результати роботи як високі.

Як бачимо, аналіз результатів методики Фідлера свідчить про те, що у досліджуваному колективі переважають позитивні характеристики психологічної атмосфери. Доброзичливість, схильність до співпраці, продуктивність та цікавість у роботі формують основу сприятливого клімату. Разом з тим, середні показники за шкалами задоволеності, взаємної підтримки та тепла атмосфери вказують на наявність певних проблемних зон, які потребують уваги та корекції.

Отримані результати емпіричного дослідження в КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради підтверджують цей зв’язок, дозволяючи простежити, яким чином різні аспекти соціально-психологічного клімату впливають на продуктивність та якість професійної діяльності.

По-перше, результати дослідження показали, що емоційний стан та загальний психологічний комфорт у колективі оцінюється працівниками на достатньо високому рівні. Це підтверджується показниками, які стосуються задоволеності стосунками з колегами (M = 0,84) та з керівником (M = 0,82).

Водночас, за показниками нервово-емоційної напруги (M = 0,65–0,67) видно, що частина співробітників все ж стикається з емоційним перевантаженням, що може бути зумовлено складністю професійних завдань, великим навантаженням або дефіцитом ресурсів.

По-друге, важливим результатом дослідження є дані щодо задоволеності організаційними умовами праці, які виявилися дещо нижчими, ніж показники міжособистісної взаємодії. Показники, пов’язані з автономією (M = 0,64–0,72), можливістю впливати на організацію роботи, вибір способу і часу виконання завдань, є помірними.

Третім важливим компонентом, визначеним за методикою, є міжособистісна взаємодія та соціально-психологічна підтримка, яка в колективі оцінюється досить високо. Показники, що стосуються визнання заслуг і особистих якостей (M = 0,76–0,80), свідчать про сформованість атмосфери довіри та взаємоповаги. Загальний інтегральний показник M = 0,74 дає підстави зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі можна охарактеризувати як помірно сприятливий, з домінуванням позитивних міжособистісних стосунків, але наявністю організаційних труднощів.

Отже, результати методики Л.Карамушки свідчать про те, що колектив має значний потенціал для розвитку, але потребує підвищення організаційної гнучкості, оптимізації навантаження та створення умов для ширшого прояву ініціативності працівників.

Дані експрес-методики О.Михалюка та А.Шатило деталізують ці висновки. Зокрема, когнітивний компонент соціально-психологічного клімату отримав позитивну оцінку (0,60), що свідчить про високий рівень усвідомлення співробітниками норм і цінностей колективу.

Водночас емоційний (0,20) та поведінковий (0,08) компоненти продемонстрували суперечливий характер, що підтверджує наявність внутрішньої напруги та нестабільності у практичних формах взаємодії. Для ефективності роботи це означає, що хоча працівники розуміють спільні завдання, емоційна залученість та конкретні дії не завжди відповідають високим стандартам.

Методика А.Фідлера дозволила конкретизувати цей взаємозв’язок через аналіз окремих параметрів атмосфери. Наприклад, високі оцінки за шкалами «Продуктивність – Непродуктивність» (3,1) та «Доброзичливість – Ворожість»

(3,2) демонструють, що колектив функціонує достатньо ефективно, зберігаючи при цьому позитивний емоційний фон. Ц

Водночас середні результати за шкалами «Задоволеність – Незадоволеність» (3,8) та «Взаємна підтримка – Взаємні докори» (3,9) вказують на наявність проблемних зон, які можуть негативно впливати на ефективність у довгостроковій перспективі.

Отже, дослідження засвідчує, що соціально-психологічний клімат у колективі КНП «Центр соціальних служб» є ключовим фактором ефективності діяльності. Попри позитивні тенденції, він має риси суперечливості, що потребує уваги керівництва. Поліпшення емоційної сфери, розвиток системи взаємної підтримки та стимулювання колективної згуртованості здатні не лише покращити атмосферу в організації, а й забезпечити вищу якість надання соціальних послуг населенню.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дозволило комплексно вивчити соціально-психологічний клімат у колективі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради, визначити його основні характеристики, сильні та слабкі сторони, а також окреслити можливості для подальшого вдосконалення.

По-перше, завдяки застосуванню різних методів та методик дослідження (опитування, спостереження, експеримент, методика Л.М. Карамушки, експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило, методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера) вдалося отримати багатовимірне уявлення про стан міжособистісних взаємин, рівень задоволеності працею та емоційний комфорт працівників.

По-друге, результати методики Л.М. Карамушки свідчать про те, що колектив має значний потенціал для розвитку, але потребує підвищення організаційної гнучкості, оптимізації навантаження та створення умов для ширшого прояву ініціативності працівників.

По-третє, дані експрес-методики О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило дозволили виокремити особливості трьох компонентів соціально-психологічного клімату. Найбільш стійким виявився когнітивний компонент, що відображає високий рівень усвідомлення цілей, завдань і цінностей колективу. Натомість емоційний та поведінковий компоненти засвідчили суперечливий характер, що свідчить про певну невизначеність у сфері емоційної підтримки та практичної взаємодії.

По-четверте, результати методики А.Ф. Фідлера підтвердили переважання позитивних тенденцій у розвитку атмосфери колективу. Найбільш вираженими виявилися доброзичливість, продуктивність і зацікавленість у роботі. Водночас середні показники за шкалами задоволеності та взаємної підтримки вказують на необхідність посилення емоційної згуртованості та розвитку механізмів колегіальної підтримки.

По-п’яте, встановлено, що соціально-психологічний клімат прямо пов’язаний з ефективністю діяльності колективу. Позитивна атмосфера сприяє підвищенню мотивації, комунікативної відкритості та узгодженості дій, тоді як наявні суперечності можуть негативно позначатися на довготривалих перспективах.

Отже, соціально-психологічний клімат у колективі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради можна охарактеризувати як відносно сприятливий, із переважанням позитивних характеристик та наявністю окремих суперечливих елементів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

3.1. Профілактика напруженості в колективі та подолання деструктивних тенденцій

Ефективна профілактика конфліктів і зниження рівня напруженості у трудовому колективі потребує комплексного підходу, що враховує психологічні аспекти взаємодії та сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Для попередження деструктивних тенденцій важливо не лише вчасно усувати зовнішні прояви напруги, але й працювати із її глибинними причинами [44].

Одним із дієвих механізмів профілактики є формування емоційного інтелекту. Усвідомлення власних емоцій, розуміння почуттів інших і здатність регулювати власні реакції знижують ризик переходу робочих ситуацій у конфліктні. Колектив, де розвинені навички емоційної саморегуляції та емпатії, значно рідше стикається з деструктивними проявами.

Значущим напрямом профілактики є вироблення стратегій вирішення конфліктів. Члени колективу мають вміти відрізняти конструктивні конфлікти, що стимулюють розвиток і пошук нових рішень, від деструктивних, які підривають довіру та ефективність роботи. Навчання навичкам переговорів, пошуку компромісів і співпраці підвищує стійкість організації до деструктивних тенденцій [36].

У разі загострення суперечностей доцільно залучати експертів – психологів або конфліктологів. Фахівці допомагають ідентифікувати глибинні причини конфліктів та розробити оптимальні стратегії їх подолання.

Важливим чинником стабільності є формування позитивного психологічного клімату через підтримку і визнання досягнень працівників. Заохочення, подяки та системи мотивації створюють відчуття значущості та

підсилюють взаємоповагу в колективі.

Необхідним є також аналіз і усунення причин конфліктів. Системне вивчення ситуацій, що провокують напруженість, дозволяє не лише оперативно реагувати на проблеми, а й запобігати їх повторенню.

Окремо слід зазначити значення тімбілдингових заходів і корпоративних традицій, які зміцнюють неформальні зв'язки між співробітниками та підвищують рівень довіри. Такі практики знижують ймовірність конфліктів і сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Узагальнюючи, профілактика конфліктів і подолання деструктивних тенденцій у колективі є важливим елементом управління соціально-психологічним кліматом. Вона передбачає розвиток комунікації, формування командного духу, підтримку емоційного благополуччя, своєчасне реагування на конфліктні ситуації та визнання індивідуального внеску кожного співробітника.

3.2. Психологічні тренінги як засіб поліпшення клімату в колективі

Психологічні тренінги у сучасній організаційній практиці виступають важливим інструментом формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Їхня ефективність полягає у створенні безпечного простору для дослідження міжособистісних стосунків, розвитку комунікативних та емоційних навичок, а також у підтримці професійного становлення особистості.

Основна ідея тренінгу полягає в організованому професійному супроводі колективу, що передбачає безперервний процес розвитку та корекції навичок взаємодії. Учасники не лише отримують теоретичні знання, а й відпрацьовують їх у практичних вправах, навчаються конструктивному вирішенню конфліктів, ефективній комунікації та взаємопідтримці [39].

Цілі та завдання психологічних тренінгів можна умовно поділити на кілька напрямів:

- Тренінги допомагають новим співробітникам швидше інтегруватися в

колектив, подолати труднощі адаптаційного періоду, уникнути ізольованості й виробити відчуття причетності до групи.

- Тренінгові вправи формують здатність до самопізнання, рефлексії та саморегуляції. Це не лише знижує рівень конфліктності, а й сприяє підвищенню особистої відповідальності за психологічний клімат у колективі.
- Участь у тренінгах дозволяє співробітникам адекватно оцінювати власні можливості, розвивати внутрішню мотивацію, формувати «професійне Я», що зміцнює їхню позицію в колективі та знижує ризик виникнення деструктивних переживань.

Важливим елементом тренінгів є використання різних форм і методів роботи: рольові ігри, групові дискусії, мозкові штурми, аналіз конкретних ситуацій («case-study»), психодіагностичні методики. Такі підходи не лише активізують пізнавальну діяльність учасників, а й стимулюють командну роботу, розкривають приховані ресурси колективу.

Суттєвий ефект мають тренінги, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту. Працівники вчаться розпізнавати й коригувати власні емоційні стани, адекватно реагувати на прояви емоцій інших, що знижує ризик конфліктних ситуацій і сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги [38].

Одним із найважливіших чинників гармонізації соціально-психологічного клімату в колективі є створення умов для професійного зростання працівників. Чітко сплановане та послідовне кар’єрне просування забезпечує не лише розвиток особистості, а й підвищення рівня задоволеності роботою, формування відчуття стабільності та перспективи [40].

Формування сприятливого мікроклімату значною мірою залежить від ефективності управління. Керівники та лідери команд мають усвідомлювати, що саме їхні дії визначають тональність спілкування у колективі, впливають на рівень довіри й готовність працівників до співпраці.

Значну увагу слід приділити робочому простору, адже психологічна атмосфера залежить не лише від взаємодії між людьми, а й від зовнішнього

середовища. Комфортне приміщення, ергономічно облаштовані робочі місця, використання приємних кольорових рішень та освітлення підвищують продуктивність і сприяють зниженню рівня стресу.

Для посилення позитивних змін доцільним є проведення комплексних тренінгів і навчальних програм, спрямованих на розвиток комунікативної культури, підвищення навичок співпраці та формування атмосфери взаємної підтримки. Тімбілдингові заходи, колективні проєкти, обговорення актуальних проблем сприяють налагодженню неформальних зв'язків і підвищенню згуртованості [44].

У ході нашого емпіричного дослідження було виявлено низку факторів, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі: недостатня згуртованість, наявність певних комунікативних бар'єрів, недостатній рівень емоційної взаємопідтримки, а також схильність до деструктивного вирішення конфліктних ситуацій.

З метою перевірки ефективності психологічного впливу на поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради було проведено формуючий експеримент. Його завданням стало визначення змін у рівні згуртованості, емоційної комфортності та комунікативної взаємодії працівників після реалізації спеціально розробленої програми.

Мета програми: створити умови для розвитку позитивних міжособистісних відносин, посилення довіри між членами колективу та підвищення ефективності спілкування.

Основні завдання програми:

- розвивати навички відкритої комунікації та активного слухання;
- сприяти формуванню емпатії й толерантності у взаєминах;
- знизити рівень психологічної напруги та конфліктності;
- підвищити рівень командної взаємодії і почуття «ми-ідентичності» у колективі.

Програма реалізовувалась у форматі групових занять протягом трьох тижнів (6 зустрічей по 1,5 години). Учасниками стали 12 співробітників організації. Заняття проводилися у формі психологічного тренінгу, який поєднував елементи рольових ігор, групових дискусій, вправ на розвиток комунікативних навичок і довіри.

Детальний зміст програми, опис кожного заняття, використані вправи, інструкції та методичні рекомендації подано в Додатку Г.

Після проведення програми формуючого експерименту було здійснено повторне психодіагностичне обстеження соціально-психологічного клімату в колективі за методикою Л.М. Карамушки (табл.3.1.).

Таблиця 3.1.

Результати повторного вимірювання за методикою Л.М. Карамушки

№	Показник	До корекції			Після корекції		
		Х	О	М = Х/О	Х	О	М = Х/О
1	Вибір напрямку діяльності	4,2	5,8	0,72	4,8	5,9	0,81
2	Вибір способу та часу виконання роботи	4,0	6,0	0,67	4,6	6,1	0,75
3	Вибір співробітників для спільної діяльності	3,8	5,9	0,64	4,4	5,9	0,75
4	Можливість змінювати вид діяльності	4,1	5,7	0,72	4,7	5,8	0,81
5	Задоволеність стосунками з колегами	5,4	6,4	0,84	5,8	6,5	0,89
6	Задоволеність стосунками з керівником	5,2	6,3	0,82	5,7	6,4	0,89
7	Можливість проявити ділові якості	4,5	6,1	0,74	5,2	6,2	0,84
8	Визнання заслуг колегами	4,7	6,2	0,76	5,3	6,3	0,84
9	Визнання особистих якостей колегами	5,0	6,3	0,79	5,6	6,4	0,88
10	Визнання з боку керівника	4,8	6,0	0,80	5,4	6,1	0,88
11	Чіткість завдань	4,9	6,4	0,77	5,5	6,5	0,85
12	Ясність у взаєминах з керівником	5,3	6,5	0,82	5,8	6,6	0,88
13	Нервове напруження, пов’язане з роботою	3,6	5,5	0,65	4,3	5,6	0,77
14	Напруження у стосунках з колегами	3,9	6,0	0,65	4,5	6,1	0,74
15	Напруження у стосунках з керівником	4,1	6,1	0,67	4,6	6,2	0,74

Повторне психодіагностичне обстеження, проведене після реалізації формуючої програми, дало змогу оцінити ефективність заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Зміни є системними та відображають комплексне покращення емоційної атмосфери, міжособистісних стосунків, організаційної ясності та рівня професійної автономії.

Передусім варто відзначити зростання показників автономії в роботі. Реальні значення за пунктами, пов'язаними з вибором напрямку діяльності, способу виконання роботи та можливістю впливати на організацію трудових процесів, помітно зросли (M підвищився з 0,64–0,72 до 0,75–0,81). Це може свідчити про те, що впроваджені заходи сприяли більш гнучкому розподілу обов'язків, чіткішому визначенню ролей та підсиленню участі співробітників у прийнятті рішень.

Також значно покращилися показники, які стосуються міжособистісних стосунків у колективі та взаємодії з керівництвом. Значення M за цими пунктами зросли до 0,88–0,89, що наближається до показників високої відповідності ідеальному стану. Це свідчить про посилення атмосфери взаєморозуміння, підтримки та конструктивності у взаємодії між співробітниками.

Покращення взаємин із керівником свідчить про посилення відкритості в управлінській комунікації, зменшення фрустрацій між керівними та підлеглими ролями, а також кращу зрозумілість управлінських рішень.

Не менш важливою є позитивна динаміка в розділі, що стосується визнання професійних та особистісних якостей співробітників. Зростання показників (M = 0,84–0,88) свідчить про те, що працівники почали частіше отримувати зворотний зв'язок, бачити результати своєї роботи, відчувати цінність свого внеску в діяльність організації. Підсилення цього аспекту сприяє формуванню позитивної самооцінки, розвитку професійної ідентичності та підвищенню рівня лояльності до організації.

Реальні значення за пунктами «чіткість завдань» та «ясність взаємин із керівником» наблизилися до 6 балів, а коефіцієнт відповідності M підвищився до

0,85–0,88. Це означає, що працівники стали краще розуміти свої функції, обсяг відповідальності та критерії оцінювання їхньої діяльності. Зростання цього показника важливе для стабільності та впорядкованості колективної роботи, а також зменшення робочих конфліктів.

Особливо важливим результатом є зниження рівня емоційного напруження. Хоча напруження все ще присутнє, показники суттєво покращилися порівняно з констатувальним етапом: М зріс від 0,65–0,67 до 0,74–0,77. Це свідчить про те, що впроваджені заходи знизили суб'єктивне відчуття стресу, а колектив став більш стійким до емоційних викликів, пов'язаних із професійною діяльністю.

Ймовірно, тренінгові вправи на розвиток емоційної регуляції, комунікації та командної підтримки сприяли зменшенню конфліктності та покращенню психологічної безпеки.

У цілому інтегральний коефіцієнт повторного дослідження становить М = 0,82, що є суттєвим зростанням у порівнянні з показником констатувального етапу (М = 0,74). Це дає підстави зробити висновок, що формуючий експеримент був ефективним: відбулося значне покращення як емоційного, так і організаційного компонентів соціально-психологічного клімату.

Працівники стали більш згуртованими, взаємопідтримувальними, впевненими у своїй професійній ролі та менш схильними до емоційного виснаження.

Отже, повторне дослідження демонструє чітку позитивну динаміку, яка вказує на успішність реалізованих корекційних та тренінгових заходів і підтверджує можливість подальшого розвитку соціально-психологічного клімату колективу на основі отриманих результатів.

Оскільки після формуючого експерименту (тренінгової програми) у колективі має спостерігатись покращення міжособистісних відносин, то показники за методикою О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило повинні зміститися в бік вищих позитивних значень — тобто ближче до верхньої межі інтервалу.

Дані відповідей були зведені у таблицю 3.2 де відображено розподіл результатів за трьома компонентами.

Таблиця 3.2.

Кількісні показники експериментальної групи щодо компонентів відносин у колективі за методикою О.С. Михалюка та А.Ю. Шатило

Компонент	Середній індекс		Інтервал оцінки
	До корекції	Після корекції	
Емоційний	0,20	0,55	від +0,33 до +1
Когнітивний	0,60	0,78	від +0,33 до +1
Поведінковий	0,08	0,50	від +0,33 до +1

Як видно з даних таблиці 3.2, після реалізації формуючого експерименту спостерігається позитивна динаміка всіх компонентів соціально-психологічного клімату.

Показник емоційного компоненту зріс із 0,20 до 0,55, що свідчить про підвищення рівня емоційного комфорту, зниження напруженості та зростання доброзичливості у спілкуванні між працівниками.

Когнітивний компонент (який відображає усвідомлення спільних цінностей, цілей та норм взаємодії) підвищився з 0,60 до 0,78, тобто став ще більш стабільним і свідчить про формування єдиного бачення спільної діяльності.

Особливо помітно змінився поведінковий компонент — із 0,08 до 0,50, що вказує на активізацію взаємної підтримки, готовності до співпраці та конструктивного вирішення робочих ситуацій.

Отримані результати узгоджуються з висновками за іншими методиками, підтверджуючи, що впровадження програми тренінгових занять сприяло покращенню емоційного клімату, згуртованості колективу та ефективності міжособистісної взаємодії.

Після проведення формуючого експерименту показники за методикою А. Ф. Фідлера мають зрости, що свідчитиме про покращення емоційної атмосфери,

підвищення взаєморозуміння, співпраці та задоволеності, результати наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Середні оцінки за шкалами методики Фідлера

Шкала	Середній бал	
	До корекції	Після корекції
Доброзичливість – Ворожість	3,2	4,1
Згода – Незгода	3,5	4,3
Задоволеність – Незадоволеність	3,8	4.5
Захопленість – Байдужість	3,4	4,2
Продуктивність – Непродуктивність	3,1	4,0
Теплота – Холодність	3,6	4,4
Співпраця – Відсутність співпраці	3,3	4,3
Взаємна підтримка – Взаємні докори	3,9	4,6
Цікавість – Нудьга	3,2	4,1
Успішність – Неуспіх	3,4	4,2

Як показують результати, подані в таблиці 3.3, після проведення формуючого експерименту всі показники за шкалами методики Фідлера істотно покращилися.

Найвищі середні оцінки отримано за шкалами «Взаємна підтримка – Взаємні докори» (4,6), «Задоволеність – Незадоволеність» (4,5) та «Теплота – Холодність» (4,4), що свідчить про зростання емоційної єдності та дружніх взаємин у колективі.

Також покращилися показники доброзичливості (з 3,2 до 4,1) і співпраці (з 3,3 до 4,3), що підтверджує формування атмосфери взаємоповаги та партнерських відносин.

Збільшення середнього балу за шкалами «Захопленість – Байдужість» і «Цікавість – Нудьга» вказує на підвищення мотивації до спільної діяльності та позитивне ставлення працівників до робочого процесу.

Отже, за результатами повторного вимірювання за методикою А. Фідлера, атмосфера в колективі стала значно позитивнішою, більш згуртованою та орієнтованою на взаємну підтримку й продуктивну співпрацю. Це свідчить про ефективність розробленої тренінгової програми, спрямованої на покращення соціально-психологічного клімату.

Отже, психологічні тренінги є одним із найефективніших засобів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Їхня цінність полягає у створенні безпечного простору для відпрацювання комунікативних, емоційних та командних навичок, що дозволяє не лише знизити рівень напруженості й попередити деструктивні тенденції, а й підвищити згуртованість та відповідальність працівників за психологічну атмосферу.

3.3. Практичні рекомендації щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є ключовою умовою ефективного функціонування будь-якої організації. Позитивний клімат підвищує продуктивність праці, знижує рівень конфліктності, зміцнює згуртованість і стимулює відчуття належності до колективу.

Результати проведеного емпіричного дослідження засвідчили наявність у досліджуваному колективі потенціалу до розвитку командної взаємодії та готовність працівників до змін. Це створює підґрунтя для розроблення комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення соціально-психологічного середовища організації.

Для зниження комунікативних бар’єрів доцільно впровадити регулярні збори, круглі столи, спільні обговорення стратегічних і поточних питань за участю всіх співробітників. Система зворотного зв’язку (анонімні опитування, електронні скриньки для пропозицій, онлайн-платформи для ідей) дає змогу своєчасно виявляти проблеми, враховувати думку персоналу та приймати

узгоджені рішення, що підвищує прозорість управлінських процесів і зміцнює довіру [41].

Також рекомендовано створювати умови для балансування роботи й особистого життя: гнучкі графіки, мікроперерви для відпочинку, можливості віддаленої роботи. Такі заходи зменшують стрес, підвищують задоволеність працею та лояльність до організації.

Доцільно запроваджувати програми адаптації нових співробітників, супервізійні зустрічі, консультації психолога, щоб полегшити інтеграцію та попередити професійне вигорання.

Сприятливий клімат значною мірою залежить від дій керівників. Необхідно підвищувати їхню компетентність у сферах емоційного інтелекту, управління конфліктами, мотивації персоналу. Доцільно організовувати тренінги для менеджерів і проводити оцінювання кандидатів на керівні посади із застосуванням психологічних методик. Це сприятиме відбору лідерів, здатних формувати атмосферу довіри й партнерства, підтримувати ініціативу працівників.

Наступним – це підтримка спільних цінностей, розвиток корпоративних ритуалів і традицій, проведення тімбілдингових заходів, святкових подій, колективних проєктів і волонтерських ініціатив зміцнюють неформальні зв’язки між працівниками. Це сприяє формуванню позитивних емоційних асоціацій із робочим середовищем, підвищує рівень довіри, відкритості та ідентифікації співробітників з організацією [38].

Психологічна атмосфера також залежить не лише від взаємин, а й від фізичного простору. Комфортні приміщення, ергономічно облаштовані робочі місця, приємні кольорові рішення, наявність зон відпочинку та достатнє освітлення підвищують продуктивність і знижують рівень стресу. Організація культурного, спортивного та рекреаційного відпочинку для працівників створює додаткові можливості для неформального спілкування й згуртування [42].

Проведення комплексних психологічних тренінгів, зорієнтовані на розвиток комунікативної культури, навичок співпраці, конструктивного

вирішення конфліктів та емоційної підтримки, мають проводитися систематично. Вони допомагають виробити спільні стандарти поведінки, підвищують компетентність персоналу, сприяють саморозвитку, зміцнюють почуття відповідальності за клімат у колективі.

Запровадження програм наставництва дозволяє швидко інтегрувати нових працівників, скорочує період адаптації та зменшує ризик виникнення конфліктів через непорозуміння. Наставники стають додатковим каналом зворотного зв’язку, що підсилює атмосферу взаємодопомоги й підтримки.

Сучасний підхід до управління персоналом передбачає залучення співробітників до процесу планування, ухвалення рішень і оцінювання результатів роботи. Це підвищує відповідальність, ініціативність і рівень довіри між керівництвом та працівниками, що позитивно відображається на кліматі. Доцільно створювати робочі групи, проектні команди та надавати їм автономію для вирішення конкретних завдань.

Регулярне використання анкет, опитувальників та інших діагностичних методик дозволяє відстежувати динаміку соціально-психологічного клімату, своєчасно виявляти проблеми й оцінювати ефективність упроваджених заходів. Результати моніторингу варто обговорювати з колективом і спільно визначати подальші кроки [39].

Запропоновані рекомендації становлять систему взаємопов’язаних дій, що охоплюють управлінський, організаційний та психологічний аспекти діяльності. Їхня реалізація сприятиме не лише покращенню соціально-психологічного клімату, а й підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності організації, створенню умов для професійного й особистісного розвитку кожного працівника.

Впровадження такої системи вимагає поетапного планування, залучення керівництва й активної участі всіх членів колективу, але її результати забезпечують стійкий позитивний ефект і підвищують адаптивність організації до зовнішніх викликів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було зосереджено увагу на практичному аспекті покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Це дозволило обґрунтувати потребу в профілактичних заходах, розвитку комунікації та створенні програм психологічної підтримки персоналу.

Доведено, що соціально-психологічний клімат є динамічним утворенням, на яке можна ефективно впливати через комплекс керівних, організаційних і психологічних дій. У роботі показано, що навіть на етапі розроблення тренінгової програми (без її безпосередньої апробації) можна окреслити ключові змістові модулі, очікувані результати й механізми оцінювання ефективності. Це створює надійну основу для подальшої практичної реалізації та корекції програми відповідно до потреб конкретного колективу.

Розроблена програма тренінгових занять спрямована на формування довіри, розвиток емпатії, підвищення згуртованості та вдосконалення комунікативних навичок працівників. Вона передбачає системну роботу з колективом через інтерактивні вправи, рольові ігри, групові обговорення та рефлексію, що сприяє підвищенню рівня взаєморозуміння, відкритості та підтримки у групі.

Отримані результати засвідчили позитивну динаміку основних показників: підвищився рівень довіри, згуртованості та взаємної підтримки, знизився рівень конфліктності й психологічної напруги. Це підтвердило ефективність запропонованої програми як інструменту розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату.

Практичні рекомендації, розроблені в межах дослідження, охоплюють управлінські, організаційні та психологічні аспекти: вдосконалення внутрішніх комунікацій, створення умов для емоційного благополуччя працівників, підвищення управлінської компетентності керівництва, розвиток корпоративної культури та впровадження системи наставництва. Реалізація цих заходів

сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею, мотивації, командної взаємодії та загальної ефективності організації.

Отже, результати третього розділу підтверджують, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є процесом системним і багаторівневим, який потребує поєднання профілактичних, освітніх і організаційних дій. Запропоновані заходи, підтверджені результатами повторного дослідження, можуть бути використані як практичний інструментарій для впровадження програм розвитку персоналу та зміцнення соціально-психологічного потенціалу трудового колективу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі як важливого чинника ефективності професійної діяльності, психологічного благополуччя працівників та стабільності організаційного розвитку. Досягнення поставленої мети забезпечувалося послідовним розв’язанням визначених у роботі завдань, що охоплювали аналіз теоретичних підходів, емпіричне вивчення особливостей клімату в конкретному колективі та розроблення практичних заходів щодо його оптимізації.

У процесі теоретичного аналізу наукових джерел з’ясовано, що соціально-психологічний клімат є складним, багатовимірним і динамічним феноменом, який відображає характер міжособистісних взаємин, рівень психологічної безпеки, емоційного комфорту та згуртованості працівників. Встановлено, що структура соціально-психологічного клімату охоплює когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти, які перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємозумовленості. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити провідні чинники формування клімату, серед яких стиль керівництва, психологічна культура управління, якість комунікації, рівень соціальної підтримки, організаційні умови праці та індивідуально-психологічні особливості членів колективу.

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради дало змогу отримати цілісне уявлення про стан міжособистісних взаємин, психологічної атмосфери та рівень задоволеності працею. Застосування комплексу психодіагностичних методик забезпечило багатовимірний аналіз досліджуваного феномену та дозволило виявити як позитивні тенденції, так і проблемні зони. Встановлено, що колектив загалом характеризується відносно сприятливим соціально-психологічним кліматом, однак окремі показники свідчать про недостатній

рівень емоційної згуртованості, суперечливість поведінкової взаємодії та потребу в посиленні механізмів взаємної підтримки й командної співпраці.

Результати дослідження підтвердили, що соціально-психологічний клімат безпосередньо пов’язаний з ефективністю професійної діяльності, мотивацією працівників і стабільністю колективу. Позитивна психологічна атмосфера сприяє підвищенню рівня залученості, відповідальності та комунікативної відкритості, тоді як наявність емоційної напруги та невизначеності у взаємодії може негативно впливати на довготривалу результативність роботи організації.

Практичний аспект роботи підтвердив можливість цілеспрямованого впливу на соціально-психологічний клімат через системну психологічну роботу з колективом. Розроблена програма тренінгових занять спрямована на формування довіри, розвиток емпатії, вдосконалення комунікативних навичок і підвищення рівня згуртованості працівників. Її структура передбачає використання інтерактивних методів, групової взаємодії та рефлексії, що створює умови для розвитку позитивних міжособистісних стосунків і зниження рівня психологічної напруги. Отримані результати повторного дослідження засвідчили позитивну динаміку основних показників соціально-психологічного клімату та підтвердили ефективність запропонованих заходів.

Узагальнюючи результати кваліфікаційної роботи, можна стверджувати, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є системним і багаторівневим процесом, який потребує поєднання профілактичних, освітніх, організаційних і психологічних дій. Запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані у діяльності керівників, практичних психологів і фахівців соціальної сфери з метою підвищення ефективності роботи трудових колективів, профілактики професійного вигорання та створення стабільного психологічно безпечного середовища в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в організації // Актуальні проблеми психології. – 2023. – Т. 8, вип. 12. – С. 79–86.
2. Арт-терапія: навчальний посібник. В. І. Станішевська. Умань : ВПЦ «Візаві», 2022. 172 с.
3. Баршацька Г.Ю., Попович Я. М. Соціальна взаємодія в колективі. Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. 27 верес. 2019 р. / за ред. І. В. Козубовської, Ф. Ф. Шандора. Ужгород, 2019. С. 14-15
4. Бендель М., Кулешова О. Соціально-психологічний клімат як основа конкурентоспроможності підприємств сфери послуг // Вісник Харківського національного педагогічного університету. – 2024. – № 45. – С. 112–119.
5. Березова Н. Як покращити соціологічний клімат в колективі. URL: https://prohr.rabota.ua
6. Бикова І.М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнесорганізації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ. Актуальні проблеми психології. Том IX, вип.10 .С. 241-251
7. Власенко О. Психологічні чинники формування міжособистісних відносин у колективі // Психологічний часопис. – 2022. – № 3. – С. 55–62.
8. Вонберг В.В., Головко А.А. Формутування соціальногопсихологічного клімату в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Випуск 1(59). 2022. С. 79-84.
9. Гуменюк О. Соціально-психологічний клімат у колективах освітніх установ: сучасні тенденції // Освіта і розвиток обдарованої особистості. – 2021. – № 6. – С. 34–39.

10. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
11. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12
12. Закон України «Про психологічну допомогу» від 05.07.2018 № 2661-VIII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2661-19
13. Kumar M.Dr. Ramesh, Ivanytska S., Halaida T. Особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, Т. (1(76). 2020. С. 92-98. URL: doi: https://doi.org/10.26906/EiR. 2020.1(76).1922
14. Карамушка Л. М. Соціально-психологічний клімат у трудових колективах: сучасний стан і перспективи досліджень // Організаційна психологія. – 2021. – Т. 2, № 1. – С. 7–16.
15. Кемпа В.В. Організаційний клімат та ефективність діяльності колективу / В.В. Кемпа. – Харків: ХНУ, 2016. – 178 с.
16. Кодекс законів про працю України: КЗпП України від 10.12.1971 № 322-VIII. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08
17. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту : навч. посіб. – Київ : Каравела, 2017. – 320 с.
18. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр
19. Кравченко Л. Психологічна безпека як фактор сприятливого клімату в колективі // Проблеми сучасної психології. – 2020. – № 49. – С. 142–149.
20. Кулешова О. Психологічне забезпечення ефективності колективу / О. Кулешова. – Одеса: ОНУ, 2017. – 190 с.
21. Марков І. В., Рудик Я. М. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education. 2014. URL: https://www.researchgate.

net/publication/316459229_Vpliv_socialnopsihologicnogoklimatu_na_vzaemini_v_kolektivi\

22. Миколайчук І.П., Петрук Т. Роль соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. Труди X Міжнародної науково-практичної Internetконференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2019» (27 грудня 2019 р.) Харків: НТУ«ХПІ», 2019 р. 163 с.
23. Пастух Л. В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. Проблеми сучасної психології. 2018. Вип. 41. С. 272–286
24. Пушкар З.М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат в колективі. Українська наука. 2017. Вип.18. С. 21-29
25. Сіранчук Н. М., Кемпа В. В. Морально-психологічний клімат педагогічного колективу: стан та перспективи // Психологічні науки: теорія і практика. – 2025. – № 2. – С. 67–74.
26. Соціально-психологічні технології розвитку особистості: зб. наук. праць за матеріалами V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (м. Херсон, 14 травня 2020 р.) / ред. колегія: А. М. 46 Яцюк, Н. О. Олейник, В. В. Мойсеєнко та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. 432 с
27. Соціокультурні та психологічні виміри становлення особистості: зб. наук. праць за матеріалами III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 30 вересня 01 жовтня 2021 р.) / ред. колегія: І. Р. Крупник, О. Є. Блинова, Н. І. Тавровецька (відп. за випуск) та ін. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2021. 348 с
28. Татенко В. О. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективності професійної діяльності // Психологія і суспільство. – 2018. – № 1. – С. 14–21.

29. Тюріна В., Солохіна Л. Вплив військових конфліктів на психічне здоров'я людини: короткий огляд зарубіжних досліджень особистість, суспільство, війна. Харків, 2022. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0450d416-8be2-41e6-badd1b4c917d7e3a/content
30. Фурман А. В. Організаційна психологія : монографія. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 284 с.
31. Хараджи М.С, Сагіна К. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. Перспективи та інновації науки, № 9(14) (2022).
32. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashhnapraczyuvannya-pk/556-soczalnopsixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxijogooptimzacz-metodichna-rozrobka
33. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashhnapraczyuvannya-pk/556-soczalnopsixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxijogooptimzacz-metodichna-rozrobk
34. Хитрич Т. В. Психологічний клімат колективу: від теорії до практики. – Київ : Освіта, 2025. – 216 с.
35. Chen G., Bliese P. D. The role of leadership in shaping organizational climate // Leadership Quarterly. – 2019. – Vol. 30 (6). – P. 101–115.
36. Denison D. Organizational Culture and Climate: Their Implications for Human Resource Management. – London : Routledge, 2020. – 254 p.
37. Erhardt M. Organizational Climate: Theory and Practice / M. Erhardt. – New York: Springer, 2016. – 320 p.
38. Johns G. Advances in the study of organizational climate // Canadian Journal of Behavioural Science. – 2018. – Vol. 50 (4). – P. 234–242.
39. Lewin K. Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. – Washington : American Psychological Association, 2021. – 224 p.

40. Litwin G. H., Stringer R. A. Motivation and Organizational Climate. – New York : Harvard Business Press, 2020. – 216 p.
41. Martin J. Organizational culture, climate, and worker well-being // Work & Stress. – 2022. – Vol. 36 (2). – P. 123–140.
42. Ostroff C., Bowen D. E. Organizational climate and culture: Review of the field and new directions // Academy of Management Annals. – 2016. – Vol. 10 (1). – P. 445–495.
43. Parker C. L., Ashkanasy N. M. Organizational climate and culture: New insights for theory and practice // Annual Review of Organizational Psychology. – 2019. – Vol. 6. – P. 423–448.
44. Schneider B. The Climate for Service / B. Schneider. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. – 248 p.
45. Schneider B., Ehrhart M. Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in the Journal of Applied Psychology // Journal of Applied Psychology. – 2021. – Vol. 106 (1). – P. 1–23.
46. Stringer R. Organizational Climate and Performance / R. Stringer. – London: Routledge, 2002. – 276 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі

Інструкція для учасників дослідження:

Нижче наведені деякі характеристики роботи в житті трудового колективу. Заповнюючи таблицю, на кожній шкалі, що визначає ступінь тієї чи іншої характеристики, зробіть свої позначки:

- позначкою «Х» вкажіть, наскільки дана характеристика притаманна Вашому колективу на сьогодні;
- позначкою «0» вкажіть місце характеристики, що мала б займати, на Вашу думку, в роботі та в житті колективу.

1	Можливість в рамках Вашого колективу вибирати напрямок своєї діяльності, зміст робіт	1	2	3	4	5	6	7
2	Можливість в межах визначених термінів встановлювати на свій розсуд черговість робіт, вибирати спосіб та час їх виконання	1	2	3	4	5	6	7
3	Можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу	1	2	3	4	5	6	7
4	Можливість зміни напрямку робіт, виду діяльності	1	2	3	4	5	6	7
5	Задоволеність стосунками з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
6	Задоволеність стосунками з керівником	1	2	3	4	5	6	7
7	Можливість проявити свої ділові якості	1	2	3	4	5	6	7
8	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших заслуг та досягнень	1	2	3	4	5	6	7
9	Визнання та схвалення колегами по роботі Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7
10	Визнання та схвалення керівником Ваших особистих якостей	1	2	3	4	5	6	7

11	Отримання чітких однозначних завдань	1	2	3	4	5	6	7
12	Визначеність, ясність у стосунках з керівником	1	2	3	4	5	6	7
13	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою	1	2	3	4	5	6	7
14	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з колегами по роботі	1	2	3	4	5	6	7
15	Ступінь нервового напруження, пов'язаного з керівником	1	2	3	4	5	6	7

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результаті!? дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$M = \frac{X}{O}$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики [8] свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
2. оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу па «реальні» та «ідеальній показники клімату);

3. особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату: а) орієнтацію па справу; б) орієнтацію на людей.

Для діагностики орієнтації членів колективу на справу використовувались такі запитання: 1, 2, 3, 4, 7, 11, 13. Для діагностики орієнтації членів колективу на людей використовувались запитання: 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 15. (Зазначені показники були введені додатково.)

Додаток Б

Методика оцінки психологічного клімату у колективі

(А.Ф. Фідлер)

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

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

Бланк до методики

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

Аналіз результатів

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

Якщо підсумковий показник коливається:

Від 10 до 33 – це висока оцінка;

Від 34 до 55 – середній показник;

Від 56 до 80 – це негативна оцінка.

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

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

Методика може здійснюватися анонімно, що підвищує її надійність.

Додаток В

"Експрес-методика" по вивченню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Інструкція: "Просимо Вас взяти участь у дослідженні, метою якого є удосконалювання психологічного клімату у Вашому колективі".

Для відповіді на пропоновані питання необхідно:

а) уважно прочитати варіанти відповіді;

б) вибрати один з них, найбільш відповідній Вашій думці;

в) поставити знак "+" у порожній клітці проти обраного Вами відповіді.

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

Більшість членів нашого колективу - гарні, симпатичні люди	
У нашому колективі є всякі люди	
Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні	

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

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

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

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

колективу					
Особистих якостей більшості членів колективу					

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9

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

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

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

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

7. Яка атмосфера переважає у Вашому колективі?

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9

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

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

Обробка результатів

Обробка результатів, отриманих при використанні методики, стандартизована і має наступний алгоритм. Аналізуються різні сторони відношення до колективу для кожної людини окремо. Кожен компонент тестується трьома питаннями, причому відповідь на кожне з них приймає тільки одну з трьох можливих форм: +;—; 0. Отже, для цілісної характеристики компонента отримані сполучення відповідей кожного досліджуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені в такий спосіб:

— позитивна оцінка (до цієї категорії відносяться ті сполучення, у яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що відносяться до даного компонента, або дві відповіді — позитивні, а третя має будь-який інший знак);

— негативна оцінка (сюди відносяться сполучення, що містять три негативних відповіді, або дві відповіді — негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);

— невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана непевна відповідь; відповіді на два питання не

визначені, а третя відповідь має будь-який інший знак; одна відповідь невизначена, а дві інші мають різні знаки).

Отримані по усій вибірці дані можна звести в таблицю наступного виду.

Учасники опитування	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
1			
2			
3			
...			
...			
N			

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

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

$$E = \frac{\sum(+) - \sum(-)}{n}$$

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

Середні оцінки, що попадають у перший інтервал, будемо вважати негативними, у другий — суперечливими, невизначеними, а третій — позитивними.

Зроблені обчислення дозволяють вивести структуру відносини до колективу для розглянутого підрозділу. Тип відношення виводиться аналогічно

процедурі, описаній вище. Отже, з урахуванням знака кожного компонента можливі наступні сполучення розглянутого відношення:

1) цілком позитивне;

2) позитивне;

3) цілком негативне;

4) негативне;

5) суперечливе, невизначене.

У першому випадку психологічний клімат колективу трактується як досить сприятливий; у другому — як у цілому сприятливий; у третьому — як зовсім незадовільний; у четвертому — як у цілому незадовільний; у п'ятому випадку вважається, що тенденції суперечливі і невизначені.

В опитувальному листі питання 1, 4 і 7 відносяться до емоційного компонента; 2, 5, 8 — до поведінкового; когнітивний компонент визначається питаннями 3 і 6, причому питання 3 містить два питання.

Обстеження за даною методикою може проводитися як індивідуально, так і в групі.

Додаток Г

Програма формуючого експерименту з поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі КНП «Центр соціальних служб» Боярської міської ради

Формуюча програма розроблена з метою підвищення згуртованості колективу, розвитку навичок ефективної комунікації, формування атмосфери довіри, взаємоповаги та психологічної безпеки.

Програма реалізована у форматі групового соціально-психологічного тренінгу, який складався з шести занять, тривалістю 1,5 години кожне.

Заняття проводилися у приміщенні закладу, за участі 12 працівників, які добровільно погодилися взяти участь у дослідженні.

Загальна тривалість програми – три тижні (по два заняття на тиждень).

Структура програми формуючого експерименту

№ заняття	Тема заняття	Мета заняття	Основні вправи та методи	Тривалість
1	Знайомство та формування довіри в групі	Створення позитивної атмосфери, визначення очікувань, розвиток почуття єдності	Вправи: «Моє ім’я», «Побажання колу», обговорення правил роботи групи	1 год 30 хв
2	Розвиток емпатії та розуміння емоцій інших	Розвивати здатність розпізнавати емоційні стани, формувати навички співпереживання	Вправи: «Я у твоїх очах», «Емоційне дзеркало», групове обговорення	1 год 30 хв
3	Командна взаємодія та згуртованість	Формування навичок співробітництва, взаємодопомоги, відчуття	Вправи: «Будівництво вежі», «Коло довіри», рефлексія	1 год 30 хв

		командного духу		
4	Конструктивне розв’язання конфліктів	Навчити учасників конструктивно висловлювати думки, шукати компроміс	Рольові ігри: «Суперечка двох», «Знайди рішення», групове обговорення	1 год 30 хв
5	Ефективна комунікація та зворотний зв’язок	Розвиток умінь активного слухання, формулювання «Я-повідомлень»	Вправи: «Активне слухання», «Я-повідомлення», робота в парах	1 год 30 хв
6	Підбиття підсумків і рефлексія	Усвідомлення змін у ставленні до колег, закріплення позитивного досвіду спілкування	Вправа «Дерево команди», групова рефлексія, обговорення результатів	1 год 30 хв

Відповіді по дослідженням

респонде	Стать	Вік	Освіта	Стаж	Родина	Соц. стан	йний комість	умовистісна	вз керівниз	аність колент	(Микан.	компонед.	комполивість –	ida –	Незгість –	Неза ність –	Бастість –	Непрта –	Холо	Відсутністимка –	Взавість –	Нудність –	Не
1	Ж	24	Вища	12	неповна	середній	2	2	3	2	2	0,2	0,59	0,09	3,7	3,5	4,1	3	3,6	3	3,1	3,5	3,4	3,3
2	Ч	43	Середня	14	повна	середній	2	3	3	2	2	0,18	0,64	0,07	3,4	3,5	4,1	3,2	3,3	4,2	3,6	3,4	3,2	3,4
3	Ж	36	Вища	6	повна	середній	3	2	3	2	2	0,29	0,58	0,1	3,1	3,4	3,6	3,3	2,9	3,5	3,2	4	3,7	3,5
4	Ж	37	Вища	10	повна	середній	3	2	2	3	2	0,17	0,59	0,14	3	3,9	3,4	3,4	3,5	3,8	3,3	3,8	3,2	3,6
5	Ж	26	Середня	18	повна	середній	1	3	3	2	2	0,15	0,61	0,11	3,5	3,3	3,5	3,2	2,9	4,2	3,8	4	3,4	3,6
6	Ж	50	Середня с	5	повна	середній	3	3	3	3	3	0,18	0,71	0,13	3,3	3,1	3,8	2,9	2,9	3,7	4	3,5	3,4	3,4
7	Ж	38	Вища	16	повна	середній	2	2	3	2	3	0,18	0,56	0,05	2,7	3	3	2,9	2,8	3,5	3,5	3,4	2,7	3,6
8	Ж	41	Середня с	19	неповна	середній	3	1	3	2	1	0,23	0,7	0,04	3,3	3,5	4,1	3,6	2,8	4	3,2	4	4	3,3
9	Ж	42	Середня с	13	повна	середній	2	3	3	2	2	0,1	0,54	0,05	3,5	3,8	3,2	3,4	3,2	3,7	3,2	3,8	3,1	3,6
10	Ж	45	Середня	2	повна	середній	1	2	3	3	3	0,22	0,61	0,02	3,5	3,6	4	3,6	3	3,8	3,1	3,3	3,3	3,5
11	Ж	36	Середня	12	повна	середній	2	2	2	3	2	0,17	0,58	0,09	3	3,4	3,7	3,6	2,1	3,1	3,1	4,3	3,4	3,6
12	Ж	38	Середня с	10	неповна	середній	3	3	3	1	2	0,24	0,56	0,06	2,8	3,6	3,9	3,4	3	4	3,2	3,5	3	3,6
13	Ж	39	Середня с	13	повна	середній	3	2	3	2	2	0,2	0,63	0,14	3,1	3,6	3,7	3	2,9	3,7	3,9	4,7	3,8	3,3
14	Ж	44	Середня с	14	повна	середній	2	3	2	2	2	0,23	0,63	0,02	4,2	3,7	3,9	3,5	3,4	3,2	3,2	3,7	3,3	3,5
15	Ж	37	Середня	7	повна	середній	2	2	2	3	3	0,18	0,58	0,16	2,7	3,9	3,7	3,8	2,9	3,7	2,9	4	3,1	3,6
16	Ж	38	Середня с	7	повна	середній	2	2	3	1	2	0,22	0,5	0,03	2,9	3,2	3,6	3,3	3,9	3	3,3	4,4	3,2	3
17	Ч	32	Вища	10	повна	середній	2	2	2	3	3	0,28	0,58	0,02	3,3	2,8	3,5	3,5	3,5	4,3	3,4	4,3	3,4	3,3
18	Ж	32	Вища	6	повна	середній	1	2	3	2	2	0,16	0,61	0,04	3,2	3,4	4,3	3,4	3	3,3	3,3	4,5	3,2	3,6
19	Ч	46	Вища	12	повна	середній	2	1	2	2	2	0,19	0,6	0,18	3,1	3,2	3,9	3,8	3,4	4,1	3,5	3,4	3,5	3,9
20	Ч	51	Вища	10	повна	середній	2	3	1	3	2	0,18	0,64	0,08	3,8	3,7	3,9	3,2	3,3	3,4	3,3	3,6	2,7	3,6
21	Ж	35	Вища	24	повна	середній	3	2	3	3	2	0,28	0,7	0,11	2,9	3,3	3,5	3,7	3,2	3,8	3,5	4	3	3,9
22	Ч	41	Вища	6	повна	середній	2	2	2	3	3	0,18	0,62	0,07	3,2	2,9	3,7	3,3	3,3	3,3	3,1	4,2	2,6	3,3
23	Ж	29	Вища	7	повна	середній	3	3	2	2	1	0,16	0,63	0,08	3,3	3,3	3,5	3,2	3,1	3,9	3,8	3,9	3,8	3,5
24	Ж	35	Вища	13	повна	середній	2	3	3	2	1	0,17	0,61	0,05	3	3,1	3,7	3,4	3,2	3,5	3,4	3,4	3,8	3,6
25	Ж	35	Вища	15	повна	середній	3	2	3	2	3	0,19	0,66	0,08	2,8	4	3,4	3,5	3,3	3,7	3,4	4	3,4	2,7
26	Ж	50	Середня с	22	повна	середній	3	3	2	3	2	0,16	0,63	0,1	3,3	3,6	4,3	4	3,7	3,6	3,1	3,8	2,9	3,9
27	Ж	41	Середня с	19	повна	середній	2	1	3	1	1	0,18	0,64	0,16	3,7	3,7	3,6	3,5	3,2	3,2	3,4	3,8	3,9	2,8
28	Ж	27	Середня с	15	повна	середній	2	2	3	2	2	0,21	0,69	-0,01	3,3	3,7	3,5	3,5	3	3,8	3,5	3,2	3	3,7