

Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Навчально-науковий медичний інститут
кафедра психології

«Допущено до захисту»
завідувач кафедри психології
_____ А. І. Яблонський
“ _____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

на тему: **ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.**

Керівник: викладач
Караджи Олена Сергіївна

Рецензент: к. психол. наук
Назмієв Антон Олександрович

Виконала: студентка VI курсу групи 664 Мз
Стасюк Ольга Іванівна

Спеціальності: 053 «Психологія»

ОПП: «Психологія»,
,

Миколаїв -2024рік

ЗМІСТ

	2
ВСТУП. .	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	8
1.1 Поняття соціально-психологічного клімату та його основні складові	8
1.2 Проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі в умовах воєнного стану.	17
1.3 Стиль керівництва як один з факторів формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі в умовах воєнного стану.	30
ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ	39
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО - ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	43
2.1 Організація і методи дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	43
2.2 Характеристика та обґрунтування вибірки дослідження.	45
2.3 Результати дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	58
ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ	71
РОЗДІЛ 3 ВИЯВЛЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У СТВОРЕННІ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	76
3.1 Методологічні основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.	76
3.2 Розробка практичних рекомендацій з формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.	83
3.3 Заходи щодо управління соціально-психологічним кліматом організації	89
ВИСНОВОК ДО 3 РОЗДІЛУ	92
ВИСНОВОК	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	105
ПРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	126

ВСТУП

Актуальність дослідження. Незважаючи на значний науково-практичний інтерес до цієї проблеми, питання взаємозв'язку сприятливого соціально-психологічного клімату, його вплив на продуктивність праці та шляхи оптимізації залишаються актуальними проблемами сучасної науки, які не повністю розкриті та потребують подальшого вивчення. Виявлено, що соціально – психологічний клімат, що проявляється у трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистісних зв'язках, безпосередньо впливає на вироблення, прийняття та здійснення спільних рішень, на досягнення ефективності спільної діяльності.

В умовах воєнного стану, у період, коли соціально-психологічної допомоги потребують не тільки люди, безпосередньо постраждалі від військової агресії, але й ті люди, які працюють в цих умовах актуальності набуває проблема психологічної групової атмосфери, сумісності, колективної єдності. В сучасних умовах підвищеної психологічної вразливості людей сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею та колективом. Наразі формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі передбачає глибоке розуміння психології людей. Також необхідні знання особливостей особистості та їх впливу на клімат колективу, що дозволяє на практиці здійснювати раціональний підбір кадрів, управління життєдіяльністю колективу та успішно вирішувати конфлікти, що виникають.

Військові дії можуть чинити негативний вплив на формування позитивного соціально-психологічного клімату та стосунки в колективі. Фахівці організацій можуть опинитися під дією стресу, який супроводжується станами тривоги, страху, паніки, гніву, відчуження. Духовна рівновага працівника порушується, що суттєво впливає на його здатність кваліфіковано та фахово виконувати свої обов'язки.

Через військове та соціальне напруження також можуть частіше виникати конфлікти без наявної причини, що призводять до дисгармонії у колективі.

Аналізуючи вплив умов військових дій на психологічний клімат трудовому колективі організації, необхідно визначати шляхи і рекомендації з метою недопущення розладів у колективі та покращення психологічного клімату, адже на даний час невирішеними залишаються питання впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на формування соціально-психологічного клімату, а також засобів діагностики його стану у конкретній організації.

Враховуючи усе вказане вище, вважаємо за доцільне здійснити дослідження проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі Миколаївської регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби.

Метою роботи є теоретичне вивчення та емпіричне обґрунтування особливостей формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі в умовах воєнного стану.

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

Предмет дослідження – особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі МРДЛДПСС в умовах воєнного стану.

Відповідно до мети, об'єкта, предмета дослідження були поставлені наступні завдання:

1. Визначити сутність поняття соціально-психологічний клімат та його основні складові.
2. Розглянути основні проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.
3. Здійснити аналіз стилю керівництва як один з чинників формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

4. Визначити та експериментально перевірити особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації

Методи дослідження: теоретичний аналіз, експеримент, дослідження методом порівняння, узагальнення, спостереження, також застосовувались опитувальні методи, метод незалежних характеристик, аналіз документації, та графічне зображення результатів.

Для досягнення цілей дослідження застосовувався комплекс тестових методик для діагностики – «Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (О. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарито)», діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі Шпалинського-Шелест, методика "Клімат" (модифікований варіант методики Б. Д. Паригіна), методика виявлення ступеня інтеграції «СПСК» – соціально-психологічна самооцінка колективу (методика О. Немова), методика визначення стилю керівництва В. П.Захарова (модифікована методика А. П. Журавльова)

Дослідження проводилось на базі Миколаївської регіональної державної лабораторії Держпродспоживслужби (далі лабораторія МРДЛДПСС). В дослідженні приймали участь 40 респондентів з них-5 заввідділом, 8 ветлікарів, 15 спеціалістів та 8 техпрацівників.

Зазначимо, що задана тема була раніше розроблена багатьма дослідниками, такими як О.Свенцицький, він вивчав феномен соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі в контексті управління персоналом. Його роботи зосереджені на ролі комунікації, лідерства та соціально-психологічних установок у формуванні клімату. Н.Чепелева аналізувала особливості соціально-психологічного клімату в групах, акцентуючи увагу на ролі міжособистісних стосунків і групових цінностей. Розробила підходи до діагностики СПК у трудових колективах. В.Васютинський досліджував психодинамічні процеси організаціях, пов'язані з соціально-психологічним

кліматом. Зокрема, аналізував вплив групової єдності та конфліктів на продуктивність праці. Б.Паригін є одним із піонерів дослідження соціально-психологічного клімату в колективах. Його роботи присвячені діагностиці СПК, визначенню його компонентів (емоційний, когнітивний, поведінковий) і чинників, що його формують. Л. Долинська вивчала вплив організаційної культури та системи управління на СПК у трудових колективах. Приділяла увагу особливостям формування клімату в кризових умовах. Ю.Ємельянов досліджував методи покращення СПК через розвиток командної роботи, запровадження корпоративних традицій і вирішення міжособистісних конфліктів.

Проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі відображено у працях зарубіжних (М. Барлінгейм, Р. Болуїс, Д. Гобкінз, Є. Маккі, Х. Шакуров, тощо), вітчизняних науковців (Н. Вовкова, В. Воднік, М. Молочко, Д. Паригін, М.Обозов, В. Щокін]).

Значимість психологічного клімату визначається також тим, що він здатний виступати в якості фактору ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, служити показником як їх стану, так і їх зміни під впливом соціального та науково-технічного прогресу. Крім того, на думку Б.Д. Паригіна, «соціально-психологічний клімат виступає як поліфункціональний показник рівня психологічної включеності людини у діяльність, а також є мірою психологічної ефективності цієї діяльності, рівня психічного потенціалу особи і колективу, масштабу і глибини бар'єрів, які перешкоджають реалізації психологічних резервів колективу». [11,с.187]

Р. Х. Шакуров пропонує «розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної. Психологічна форма клімату, розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи» [2]. На його думку, «якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут

виявлятиметься соціальний аспект, соціально- психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості». [2]

Наукова новизна дослідження полягає у наступному: робота розкриває специфіку впливу воєнного стану на соціально-психологічний клімат, аналізує особливості поведінкових реакцій працівників у кризових умовах, а також пропонує заходи адаптації колективу до зовнішніх загроз.

Теоретично обґрунтовано та емпірично перевірено наявність зв'язку між формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі і актуальними проблемами ефективного управління людськими ресурсами МРДЛДПСС. Отримані результати дають змогу коригувати відносини як усередині колективу, так і з керівництвом

Практичне значення одержаних результатів магістерської дає змогу на базі проведеної діагностики розробити управлінські рішення щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Апробація результатів дослідження- основні положення, результати та висновки проведеної роботи викладено у тезах, які були опубліковані в IV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Теорія та практика психокорекції особистості», <https://fspo.udpu.edu.ua/>

Структура та обсяг роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст курсової роботи викладено на 126 сторінках комп'ютерного тексту (загального тексту 91 сторінка), містить 4 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел включає 87 найменувань українських та зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1 Поняття соціально-психологічного клімату та його основні складові

Трудовий колектив – це особлива соціальна спільність, яка об'єднує людей, які здійснюють спільну трудову діяльність у рамках трудової організації. Він становить соціальну основу стабільних, стійко функціонуючих та здатних до розвитку трудових організацій. [1,5]

Основними параметрами трудового колективу, від яких залежить ефективність праці, є такі показники його стану, як:

- Згуртованість, стабільність;
- рівень кваліфікації та освіти;
- трудова та громадська активність його учасників;
- роль у житті більш широкої соціальної спільності.

Поняття «клімат» широко використовується в метеорології та географії, а в психології характеризує невидиму, тонку, делікатну, психологічну сторону взаємин між людьми. Вперше поняття "психологічний клімат" використовував М. Мансуров,[8] вивчаючи виробничі колективи. Його зміст розкрив відомий вчений В. Шепель: соціально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, нахилів. Також В. Шепель зазначив, що «соціально-психологічний клімат – це клімат, зона дії якого значно більш локальна за соціальний та моральний клімат». [13] Дослідник вважав, що клімат відносин для людей в організації складається з трьох складових: соціального клімату, що визначає усвідомлення загальних цілей та

завдань організації; морального клімату, який розкриває прийняті моральні цінності організації; психологічного клімату, тобто неофіційних відносин, складаються між працівниками. Психологічний клімат, – стверджував В. Шепель, – це клімат, зона дії якого значно локальніша за соціальний та моральний клімат [13].

Існує різниця у поглядах на соціально-психологічний клімат зарубіжних та вітчизняних дослідників. Варто звернути увагу на те, що зарубіжні вчені (Е. Мейо) не ставили безпосередньою метою вивчення соціально-психологічного клімату, але фактично продемонстрували значущість цієї соціально-психологічної характеристики з точки зору ефективності групової діяльності [7,14,17]. Незважаючи на те, що в західній соціальній психології існує значна кількість різних, часто суперечливих концепцій соціально-психологічного клімату, під кліматом організації зазвичай розуміють конкретну соціально-психологічну реальність, яка однозначно усвідомлюється людьми, пов'язаними з організацією.[19] У більшості визначень різних концепцій соціально-психологічного клімату, запропонованих у країнах існує спільна риса: взаємодія особистості з організаційним середовищем.[18,29] Ці концепції відрізняються понятійним апаратом і методологічними підходами, а складність їх вивчення полягає не стільки в тому, що використовують багато визначень соціально-психологічного клімату, скільки в тому, що те саме поняття часто містить різний зміст.[27,40]

Зарубіжні вчені (Е. Аронсон, Ф. Герцберг, Е. Пратканіс та ін.) розглядають соціально-психологічний клімат як «організаційний клімат».[54] Крім поняття «організаційний клімат» використовують поняття «організаційна культура». Так, «культура» – триваліша і стабільна характеристика організації, а «клімат» – короткочасна, мінливіша. Організаційну культуру характеризують такими параметрами: цілісність, системність; розвиток організації; наявність ритуалів, символів; м'якість дії. Ядром культури є цінності, а сама культура є

колективним програмуванням думок, які відрізняють одну групу від іншої.[40,51,11]

Аналіз досліджень вітчизняних учених свідчить про наявність чотирьох основних підходів до розуміння соціально-психологічного клімату. Представники першого підходу (Л. Буєва, Є. Кузьмін, М. Обозов, Платонов, А. Уледов) клімат розглядають як суспільно-психологічний феномен, стан колективної свідомості [46]. Так, Є. Кузьмін вважає, що поняття «психологічний клімат» відображає характер взаємовідносин між людьми, що переважає тон суспільного настрою, рівень управління, умови та особливості праці та відпочинку у цьому колективі [8].

Прихильники другого підходу (А. Русалінова, А. Лутошкін, Н. Коломінський) наголошують на сутнісній характеристикі соціально-психологічного клімату, що є загальним емоційно-психологічним настроєм. Клімат сприймається як настрої групи людей. Зокрема, Н. Коломінський описує соціально-психологічний клімат колективу як стійкий психологічний настрої, що надає значний вплив на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища [7].

Вчені розглядають психологічний клімат і через динамічні процеси в малій групі, структуру взаємин у них (М. Корнєв та А. Коваленко); як мікроклімат – самопочуття кожної особистості, її задоволення групою, комфортність перебування у ній (Л. Орбан-Лембрик), атмосферу, що поєднує домінантні відносини, думки, почуття, настрої, переживання тощо. (М. Дяченко та Л. Кандибович) [3,4].

Автори третього підходу (В. Шепель, В. Покровський, Б. Паригін) аналізують соціально-психологічний клімат через стиль взаємовідносин людей за безпосереднього контакту один з одним. У процесі формування складається система міжособистісних відносин, що визначають соціальне та психологічне самопочуття кожного члена групи. У соціально-психологічному кліматі Б.

Паригін бачить не просто суму психічних складових його індивідів, а сильний чинник посилення психологічного настрою членів колективу [11,48,63].

Творці четвертого підходу (В. Косолапов, А. Щербань, Л. Коган) визначають клімат у термінах соціальної та психологічної сумісності членів групи, їхньої моральної єдності, згуртованості, наявності спільних думок, звичаїв та традицій [3,4].

Соціально-психологічний клімат – це стійкі взаємини усередині колективу, їх ставлення до праці та керівництву. Предметом взаємодій та відносин між членами трудового колективу є, з одного боку, задані специфікою конкретного виробництва трудові функції та ролі, з іншого – зовнішні (щодо трудової організації) соціальні ролі та статуси співробітників, зумовлені їх участю в інших соціальних спільнотах. Тому складання трудових колективів - це, як правило, суперечливий і далеко не завжди впорядковано протікаючий соціальний процес.[11]

З метою соціологічного аналізу використовується типологія трудових колективів, заснована на соціальних функціях, тобто функціях, зумовлених участю трудового колективу у житті. Таких функцій три: економічна, інтегративна та соціокультурна. [66]

Економічна функція полягає у виробництві певного продукту. Виконання цієї функції виправдовує існування даного трудового колективу в очах ширшої соціальної спільності. [52]

Інтегративна функція пов'язана із соціальною природою людини. Вона полягає у задоволенні потреби членів трудового колективу у приналежності до будь-якої соціальної спільності та переживання почуття «ми». [52]

Соціокультурна функція проявляється у формі соціальної активності трудового колективу як єдиного суб'єкта, яка пов'язана із створенням нових образів діяльності, поведінки, спілкування. У трудовому колективі можуть народитися такі норми, сформуватися такі цінності та традиції, які згодом

стануть привабливими для інших трудових колективів та соціальних спільнот. Це робиться не спеціально, але відбувається у процесі пошуку засобів підвищення результативності основної трудової діяльності. [67]

Як соціальна спільність трудовий колектив є певним простором соціальних контактів, взаємодій і відносин. У силу відомої спеціалізації трудової організації, її безпосередньої включеності до соціальних систем вищого рівня цей простір влаштовано досить складно. Зокрема, у ньому виділяються три взаємопов'язані підпростори:

- підпростір функціонально-виробничих зв'язків;
- підпростір неофіційних функціонально-виробничих зв'язків;
- підпростір неофіційних, неформальних, позавиробничих та позафункціональних зв'язків. [70]

Умови, в яких відбувається взаємодія членів робочої групи, впливають на успішність їхньої спільної діяльності, на задоволеність процесом та результатами праці. Зокрема до них відносять санітарно-гігієнічні умови, в яких працюють співробітники: температурний режим, вологість, освітленість, просторість приміщення, наявність зручного робочого місця тощо. Величезне значення має характер взаємовідносин групи, домінуюче у ній настрій. Для позначення психологічного стану групи використовуються такі поняття як "соціально-психологічний клімат", "психологічна атмосфера", "соціальна атмосфера", "клімат організації", "мікроклімат" та ін. [3]

За своїм походженням ці поняття є багато в чому метафоричними. Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе та розвивається рослина. В одному кліматі воно може розцвісти, в іншому – зачахнути. Те саме можна сказати і про соціально-психологічний клімат: в одних умовах група функціонує оптимально і її члени отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал, в інших – люди почуваються некомфортно, прагнуть залишити групу, проводять у ній менше часу, їх

особистісне зростання сповільнюється. [49]

Коли говорять про соціально-психологічний клімат колективу, мають на увазі наступне:

- Сукупність соціально-психологічних характеристик групи;
- Переважний та стійкий психологічний настрій колективу;
- Характер взаємовідносин у колективі;
- Інтегральна характеристика стану колективу. [45]

Крім того, соціально-психологічний клімат розглядається так:

- рівень психологічної включеності людини в діяльність;
- міра психологічної ефективності цієї діяльності;
- рівень психологічного потенціалу особистості та колективу, не тільки реалізованих, а й прихованих, невикористаних резервів та можливостей;
- масштаб та глибина бар'єрів, що лежать на шляху реалізації психологічних резервів колективу;
- ті зрушення, які виникають у структурі психологічного потенціалу особистості колективі. [11]

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризують оптимізм, радість спілкування, довіру, почуття захищеності, безпеки та комфорту, взаємну підтримку, теплоту та увагу у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, творити, інтелекту. робити внесок у розвиток організації, робити помилки без страху покарання тощо. [13,16]

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин у групі, невпевненість, страх помилитися або справити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати продукт, у розвиток колективу та організації загалом, незадоволеність тощо. [16]

Р. Х. Шакуров розглядав поняття соціально-психологічного клімату з двох сторін: психологічної, що розкривається в емоційних, вольових, інтелектуальних станах та властивостях групи та соціально-психологічної, яка проявляється в інтегративних особливостях психології групи, значущих для збереження її цілісності та для її функціонування як самостійного об'єднання людей. [56]

В. М. Шепель одним із перших спробував розкрити зміст поняття соціально-психологічний клімат як «емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів та схильностей». Він також виділив у цьому понятті три «кліматичні зони»:

- 1) соціальний клімат, що визначається тим, наскільки цьому підприємстві висока усвідомленість працівниками спільних цілей і завдань, наскільки тут гарантовано дотримання всіх конституційних прав працівників як громадян,
- 2) моральний клімат, який визначається моральними цінностями загальноприйнятими у цьому колективі;
- 3) психологічний клімат, тобто неофіційна атмосфера, що складається між працівниками, які у безпосередньому контакті друг з одним. Тобто, психологічний клімат – це мікроклімат, зона дії якого значно локальніша за моральний і соціальний. [2]

Є. І. Рогов визначає соціально-психологічний клімат як «сумарний ефект від впливу багатьох факторів, що впливають на персонал організації. Він проявляється у трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистісних та групових зв'язках». [22]

На думку Я. В. Михайлова «соціально-психологічний клімат колективу є переважним і відносно стійким. психологічний настрої колективу, який знаходить різноманітні форми прояву у всій його життєдіяльності».[24]

На думку А. П. Панфілової «соціально-психологічний клімат – це

сукупність соціально-психологічних характеристик групи, переважаючий та стійкий психологічний настрій колективу, характер взаємовідносин у колективі та інтегральна характеристика стану колективу». [38]

Я. Л. Коломінський визначає соціально-психологічний клімат як «якісну сторону міжособистісних відносин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі». [39]

Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрої та думка колективу, індивідуальне самопочуття та оцінки умов життя та роботи особистості в колективі, її самооцінці. Ці ефекти виражаються у взаєминах, пов'язаних із процесом праці та вирішенням загальних завдань колективу. [33] Члени колективу як особистості визначають його соціальну мікроструктуру, своєрідність якої обумовлюється соціальними та демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, соціальним походженням [26]. Психологічні особливості особистості сприяють чи заважають формуванню почуття спільності, тобто впливають формування соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. [24]

З погляду психології особистості соціально-психологічний клімат – це інтегральна характеристика системи міжособистісних відносин групи, що відбиває комплекс вирішальних психологічних умов, які або забезпечують, або перешкоджають успішному перебігу процесів утворення груп та особистісного розвитку . [42]

Найпоширенішим вважається використання поняття «соціально-психологічний клімат» як певний соціально-психологічний стан групи, що виникає в процесі взаємодії між людьми або групами та відображає психологічну сторону взаємовідносин, що складаються в ній. [54]

Основним елементом, що характеризує соціально-психологічний клімат, є характеристика його структури. У структурі соціально-психологічного клімату можна назвати два основних блоки – ставлення людей до праці та його відносини друг до друга. У свою чергу, відносини співробітників один до одного можна розділити на відносини між товаришами по роботі та відносини в системі керівництва та підпорядкування. [59]

Зрештою все різноманіття відносин розглядається через призму двох основних параметрів психічного настрою – емоційного та предметного. Під предметним настроєм мається на увазі спрямованість уваги та характер сприйняття людиною тих чи інших сторін її діяльності. Під емоційним настроєм – його ставлення задоволеності чи незадоволеності цими сторонами.[22]

Внаслідок досліджень соціально-психологічного клімату було виділено два рівні функціонування колективу.

1. Перший відносно постійний, так званий статистичний рівень, який визначався як стійкі взаємини членів колективу, їхній інтерес до роботи та колег по праці. У цьому контексті соціально-психологічний клімат окреслюється стабільний стан колективу, має стійкий характер.

Ця стійкість проявляється у можливості самозбереження, навіть попри можливі проблеми, із якими стикається колектив. Такий клімат у колективі сформувати важко, але водночас його легше підтримувати.

2. Другий рівень соціально-психологічного клімату сприймається як динамічний. Він може змінюватись і вагатися. На нього впливають багато психологічних чинників, до яких можна віднести настрої, думку та інші психологічні характеристики членів колективу.

Цей рівень називають психологічною атмосферою колективу. Характеристики цієї атмосфери пов'язані зі швидкими тимчасовими змінами, і вони меншою мірою усвідомлюються членами колективу. Саме ці характеристики більшою

мірою впливають на настрій та працездатність членів колективу протягом робочого дня. [30]

Таким чином, визначення сутності поняття «соціально-психологічний клімат» дозволило встановити, що це поняття багатоаспектне і далі розкриваючи тему теоретичного дослідження, слід брати до уваги всі сутності та визначення даного поняття. Виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що соціально-психологічний клімат – це відображення стану відносин та спілкування між окремими членами та структурними підрозділами соціальної організації у вигляді відповідного настрою, психоемоційного стану, рівнів поглядів, що впливає на результативність діяльності, дисципліну та інші показники. Через військове та соціальне напруження також можуть частіше виникати конфлікти без наявної причини, що призводять до дисгармонії у колективі. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в такий час є одним з основних завдань усіх членів цього колективу. Адже саме повсюдна втомленість людей до цього процесу дає нам необхідний результат.

1.2 Проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі в умовах воєнного стану.

Війна – це подія, що має надзвичайно серйозний вплив на психологічний стан людини. Вона змушує нас не тільки стикатися з фізичною небезпекою, а й переживати емоційний стрес та травматичні події. Відбувається порушення звичних життєвих ритмів, що може викликати депресію, тривожність та інші негативні емоції. У світлі подій останніх років, коли світ став на порозі нової світової війни, питання впливу війни на емоційно-психологічний стан людини набуло особливої актуальності. [6]

В умовах воєнного стану, у період, коли соціально-психологічної

допомоги потребують не тільки люди, безпосередньо постраждалі від військової агресії, але й ті люди, які працюють в цих умовах актуальності набуває проблема психологічної групової атмосфери, сумісності, колективної єдності. Соціально-психологічний клімат організацій складається із трьох елементів: соціальна атмосфера, яка визначається тим, наскільки чітко і ясно сформульовані цілі та завдання організації та наскільки добре співробітники їх знають; етика, яка визначається відповідно до моральних цінностей організації; та неформальні відносини, створені у колективі. [23]

Грунтовне вивчення наукової літератури свідчить про суспільну значущість проблеми, що розглядається, дає можливість узагальнити досвід, поглибити теоретичні уявлення про формування соціально-психологічного клімату в колективі фахівців соціальної роботи.

Проблемі формування соціально-психологічного клімату в колективі присвячено значну кількість наукової літератури, яку можна умовно розділити на дві групи, незважаючи на різноманітність підходів, що характеризують сутність соціально-психологічного клімату. Першу групу утворюють роботи, які висвітлюють ставлення людей до спільної діяльності (зокрема, трудовий). Другу групу становлять дослідження, присвячені вивченню відносин (як у вертикалі, і по горизонталі). Їх аналіз дозволяє все різноманіття відносин розглядати крізь призму двох основних параметрів психологічного настрою: предметного та емоційного через характер сприйняття людиною його діяльності та задоволеність чи незадоволеність діяльністю. Соціально-психологічний клімат проявляється у відношенні людей один до одного та до спільної справи, але цим феномен не вичерпується. Він позначається на соціальних установках людей до світу в цілому, на їхньому власному світовідчутті та світосприйнятті, а це виражається системою ціннісних орієнтацій особистості як члена певного колективу [3].

Найважливішою умовою розвитку колективу, його стабільності,

життєздатності є створення повноцінних умов активної діяльності всіх учасників. Тому робота з будь-якою малою групою має бути орієнтована на психологічне перетворення її на колектив. [28]

У сучасних умовах ефективність роботи будь-якого трудового колективу залежить від наявності рухливих взаємозв'язків в організаційній структурі, спільних зусиль усіх членів команди у підготовці та прийнятті рішень, інтенсивних відносин із партнерами. Будь-яка спільнота професіоналів повинна вміти мислити по-новому, щоб діяти швидше за конкурентів. [25]

Створення сприятливого психологічного клімату у колективі — це щоденна робота, яку керівник повинен не випускати з поля зору. Роль керівника багатогранна: вона включає у собі як організаційно-адміністративний, так і виховний аспект. Від зусиль створення атмосфери в колективі багато в чому залежать показники фінансового успіху підприємства. Чому формується цей взаємозв'язок?

Не секрет, що більшість працівників мотивовані переважно грошима. Поки їм платять, вони сумлінно виконують свої обов'язки, проте підуть, якщо десь запропонують більше. Тобто не є доцільним покладатися на такого працівника. Говорячи простою мовою, у нього не болить душа за компанію. Він виконує нав'язані, як він відчуває, правила (дрес-код, стандарти спілкування з клієнтами, внутрішній розпорядок), однак не прагнуче запобігати порушенням цих правил колегами, навіть якщо розуміє, що ці порушення завдають шкоди компанії. Це нелояльний співробітник, якого марно критикувати, а карати формально нема за що. Проте є й інші, нематеріальні способи мотивації, і один з них — створення колективу, у якому співробітники почуватимуться комфортно, захищено, мають змогу самореалізації. Практика показує, що найчастіше для працівників це виявляється ціннішим навіть за вищу зарплатню, яку може запропонувати, наприклад, конкуруюча організація. [64]

Нормальне функціонування колективу, якість його організаційної структури залежить від низки умов. Зокрема результати колективної взаємодії працівників визначаються ступенем організації спільної діяльності, правильною координацією функцій, наявністю оперативних графіків, системою контрольних заходів, рівномірним розподілом суспільних доручень, забезпеченням соціально-психологічного клімату [42]. Психологічний клімат колективу, який виявляє себе передусім у відносинах людей один до одного і до спільної справи, цим не обмежується. Він неминуче позначається і на відносинах людей до світу в цілому, з їхньої світовідчутті та їхнього світосприйнятті, і, навіть, щодо кожного з членів даного колективу до себе. Як наслідок створюється певна структура найближчих і наступних, безпосередніх і опосередкованих проявів соціально-психологічного клімату. [56] спочатку джерело, потім крапка

Ставлення до світу і до себе потрапляють у ранг наступного, але не найближчого прояву клімату, оскільки мають складніший етап формування. Дійсно, ставлення людини до світу формується в рамках його способу життя в цілому, який ніколи не вичерпується межами того чи іншого, навіть значущого для нього колективу. [12]

Аналогічним чином складається і ставлення до самого себе (самосвідомість, самопочуття), яке перебуває у суттєвій залежності не тільки від його статусу в трудовому колективі, а й нерідко ще більшою мірою залежить від сімейно-побутового стану та фізичного здоров'я індивіда. Проте дослідження у цьому напрямі свідчать, що можна розглядати рівень самооцінки і самопочуття індивіда залежно від відносин, які у даному колективі. Є зокрема підстави розглядати самопочуття особистості групи як показник рівня її адаптованості, заходи залучення до спільної діяльності, ступеня причетності до життя цієї групи. Кожен із членів колективу з урахуванням інших параметрів психологічного клімату виробляє у собі відповідні цьому клімату свідомість,

сприйняття, оцінку і відчуття свого «я» у межах даної конкретної спільності людей. [9]

У рамках соціальної організації правомірно говорити про два найважливіші фактори соціально-психологічного клімату колективу – культуру людських відносин, людського спілкування з одного боку, та культуру організації праці – з іншого. [51]

За якими критеріями можна визначити, чи сприятливий клімат складається у колективі?

Фахівці виділяють кілька факторів, які формують соціально-психологічний клімат: пишіть списки з цифрами

1. Задоволеність роботою, що складається з рівня оплати праці, режиму роботи, соціальної підтримки, можливих перспектив, рівня професіоналізму колег, характеру вертикальних та горизонтальних відносин.
1. Сумісність учасників групи: схожим людям простіше взаємодіяти, підлаштовуватись один під одного, координувати свої дії; люди, які перебувають серед «своїх», набувають важливого для формування лояльності почуття захищеності;
2. Згуртованість колективу — дещо інший аспект, ніж сумісність: тут відіграють роль ставлення до лідера групи, внутрішньокорпоративна культура, ступінь емоційної близькості між членами групи, визнання заслуг кожного учасника, створення умов розвитку колективу, рівень комунікабельності;
3. Стиль управління: демократичний (найкращий), авторитарний, потуральний; звичайно, кожен керівник має свій характер, для когось демократичне спілкування може виявитися непосильним завданням; однак і при авторитарних методах можна залишатися позитивним лідером: не критикувати публічно, охочіше

заохочувати за успіхи, ніж карати за промахи, а промахи аналізувати, навчати співробітника, що «проштрафився», не повторювати помилок [51,46].

Ще один важливий, але такий, що слабо піддається коригуванню, фактор створення атмосфери - це характер роботи, що виконується. Монотонна чи, навпаки, напружена діяльність негативно б'є по психологічному стані працівника. Проте якщо характер діяльності змінити не можна, можна поліпшити умови праці: переглянути графік роботи, створити умови зміни діяльності (заодно підвищивши взаємозамінність співробітників) тощо.[69]

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, насамперед, важлива налагодженість міжгрупових та міжособистісних зв'язків, причому як вертикальних, так і горизонтальних. Керівнику будь-якого рівня необхідно підтримувати зворотний зв'язок з усіма ланками управління вертикаллю, а також контролювати зв'язки в горизонталі. Створення сприятливого клімату неможливе без висування інтегруючих цілей між вищим керівництвом підприємства та персоналом. Важливою умовою формування сприятливого клімату є здатність керівництва регулярно аналізувати та коригувати стиль, засоби, форми та методи управління командою з урахуванням змінних умов. Тут же потрібна здатність зберегти баланс правий і відповідальності працівників і під час трудових обов'язків, використовувати у роботі неформальні групи.[64] Психологічний стан співробітників визначається ступенем їхньої задоволеності своїм становищем. Але тут важлива не лише психологічна атмосфера, а й характер трудової діяльності, її престижність і зміст, оплата, перспективи кар'єрного зростання, наявність інших привабливих можливостей та ін.

Із загальної маси виділяють такі фактори формування соціально-психологічного клімату в колективі:

1. Відповідність професійних та особистих здібностей кожного

співробітника структури та змісту його діяльності. Це забезпечує нормальний перебіг роботи, відсутність заздрощів стосовно успіхів колег.

1. Максимальний збіг етичних та моральних позицій, а також мотивів діяльності, необхідних для взаємної довіри та розуміння між колегами. Можливість взаємного доповнення та об'єднання умінь кожного працівника в єдиному творчому та трудовому процесі.
2. Раціональний та справедливий розподіл функцій між членами команди. [5]

Згуртованість колективу, задоволеність працівників своїм місцем у ньому багато в чому залежить від їхньої соціально-психологічної сумісності. Її основу становить схожість темпераментів членів колективу та відповідність їх моральних та професійних якостей.

Ознаки здорової атмосфери в колективі

Суб'єктивні ознаки:

1. довіра та взємовимогливість членів групи один до одного;
1. доброзичливість і ділові претензії;
2. вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
3. відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
4. достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
5. високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
6. усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки:

1. високі показники результатів діяльності;
1. низька плинність кадрів;
2. високий рівень трудової дисципліни;
3. відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.[11]

І хоча кожен колектив має своє, неповторне обличчя, стиль, інтереси, вказані ознаки майже універсальні для будь-якого колективу. Більш того, хочеться зазначити, що чим вище названі показники, тим більш сприятливий клімат в колективі.

Головне завдання будь-якої організації—досягнення високої ефективності. Дуже важливим чинником ефективної роботи організації є нормальний соціально—психологічний клімат у колективі, коли працівники добре мотивовані, їхню працю винагороджено гідним чином, у колективі відсутні конфлікти між працівниками, працівники одержують задоволення від процесу праці та міжособистісного спілкування.[40]

Особливо вирізняють такі основні фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату як:

1. фактори макросередовища;
1. фактори мікро-середовища.

Говорячи про фактори макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу.[70]

До таких факторів належать:

1. соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
1. особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
2. особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
3. соціально-психологічні особливості територіального району, в якому

функціонує організація, тощо.

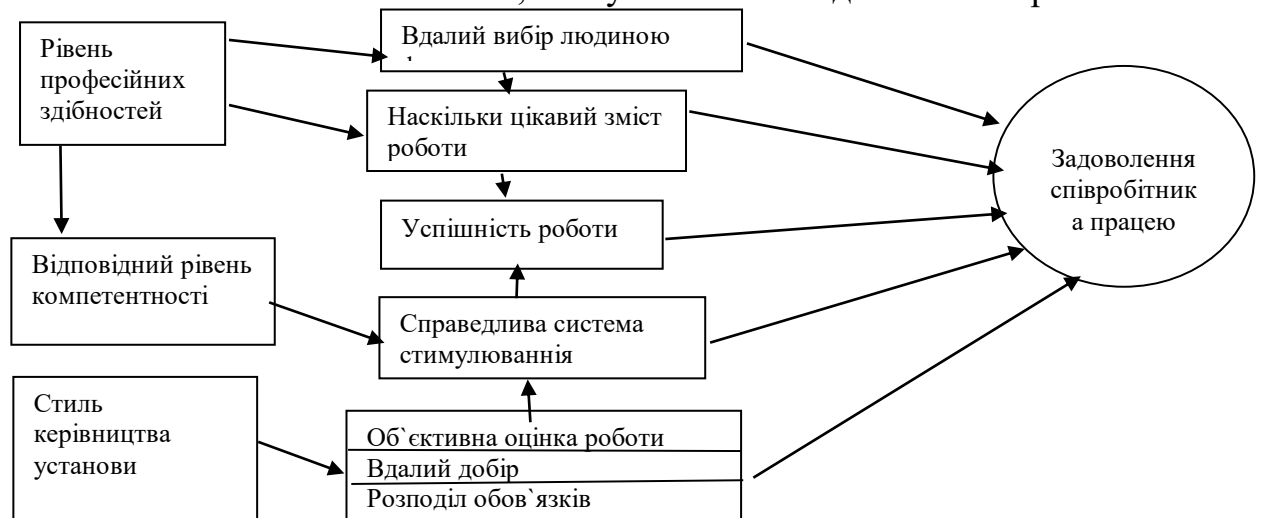
Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікро-середовища; основні з них такі:

1. особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
1. особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
2. стиль керівництва керівника колективу;
3. рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Тож основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.[29]

Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі. (рис.1)

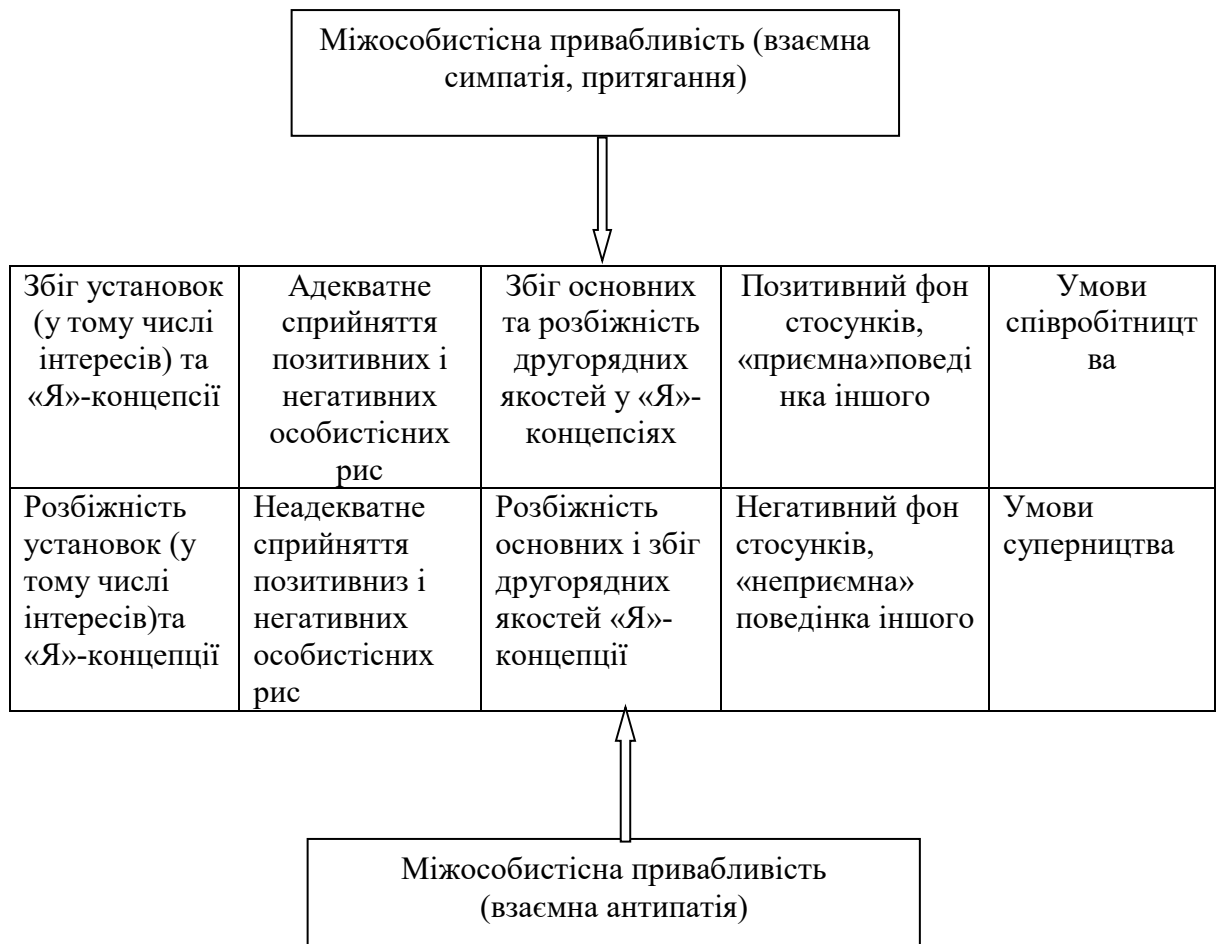
Рис.1 Схема основних чинників, які зумовлюють задоволеність роботою.



Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти такими особистісними характеристиками: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність. [46]

Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного. Це дуже важливо. М. М. Обозов, Г. В. Щокін систематизували основні чинники, які визначають характер міжособистісних стосунків (рис.2).

Рис.2 Перелік чинників, які визначають характер міжособистісних стосунків



Варто також відзначити, що поєднання взаємної вимогливості та взаємодопомоги в колективі є обов'язковим. Одна лише взаємодопомога

перетвориться на вседозволеність, «братське» ставлення, що з часом створить несприятливий клімат.

Перераховані вище ознаки можна представити в розрізі відносин керівництва колективу до співробітників, співробітників до організації, між співробітниками всередині колективу:

А. Ставлення керівництва колективу до співробітників:

1. довіра до своїх співробітників;
1. повага до особи кожного співробітника;
2. забезпечення співробітникам почуття захищеності, безпеки, комфорту;
3. забезпечення справедливої конкурентоспроможної заробітної плати, соціального пакету;
4. надання можливості професійного та кар'єрного розвитку;
5. «щеплення» колективу позитивних звичок, традицій, настроїв;
6. донесення співробітникам правдивої та повної інформації про завдання та проблеми;
7. надання конструктивного зворотного зв'язку за підсумками роботи;
8. розвиток суспільної активності;
9. надання можливості висловлювати свою думку;
10. уважність у вирішенні персональних питань працівників;
11. топ-менеджери займають ролі лідерів у команді.

Б. Ставлення співробітників до організації :

1. переживають за загальний результат;
1. якісно виконують свою роботу;
2. дбайливо ставляться до майна організації (підприємства);
3. емоційно залучені до роботи;
4. беруть він відповідальність за стан справ у організації
5. задоволені умовами праці, системою матеріальної та нематеріальної мотивації, режимом та характером роботи;

6. добре знають свої обов'язки;
7. вірять у продукт / послугу організації (підприємства);
8. якщо потрібно, беруть він керівництво колективом;
9. підтримують сформовані в колективі традиції;
10. оптимістично налаштовані;
11. пишаються своїми досягненнями та досягненнями організації.

В. Ставлення співробітників між собою (один до одного):

1. довіряють один одному;
1. вибагливо ставляться до колег у робочих питаннях;
2. поважно ставляться всім співробітникам;
3. допомагають новачкам швидше влитися в колектив;
4. підтримують встановлені правила та норми;
5. радіють успіхам один одного;
6. тактично поведуться один з одним.

Таким чином, можна констатувати, що здоровий клімат підвищує продуктивність та ефективність праці, задовольняє потреби його учасників та не суперечить суспільним нормам та цінностям. Також хочеться відзначити, що формування сприятливого психологічного клімату—це складний і багатогранний процес, що вимагає до себе комплексного підходу та пильної уваги з боку усіх, так би мовити «учасників», в наслідок чієї діяльності і відбувається формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, адже клімат трудового колективу впливає на формування настрою його членів, що у своє чергу істотно впливає на продуктивність праці та якість роботи.

Соціально-психологічний клімат як ключовий фактор ефективності трудового колективу в умовах війни потребує особливої уваги, адже війна діє на психологічний стан людини як фон, подія та джерело стресу

Воєнний стан є одним із найбільш руйнівних зовнішніх чинників, що впливають на трудовий колектив. Він стає не лише кризовою подією, але й

постійним джерелом стресу для кожного працівника. Війна породжує тривогу, страх за власне життя та життя близьких, відчуття невизначеності й втрати стабільності. Ці фактори істотно позначаються на психологічному стані працівників, їхньому емоційному фоні, здатності зосереджуватися на роботі та взаємодіяти з колегами. До психологічних наслідків війни у трудовому колективі ми відносимо !) емоційний стрес-працівники можуть відчувати сильний страх, тривогу або навіть паніку, що негативно впливає на їхню продуктивність; зниження згуртованості-індивідуальна боротьба з травмою часто ізолює працівників один від одного; підвищену конфліктність - тривога й напруження можуть спричиняти роздратованість і конфлікти в колективі; вигорання: постійний стрес без підтримки призводить до емоційного й фізичного виснаження.

Війна також підсилює значення лідерства у колективі, адже керівник стає опорою для працівників, формуючи атмосферу впевненості та взаємної підтримки. Тому в умовах війни формування сприятливого соціально-психологічного клімату потребує додаткових заходів, що враховують специфічні виклики. Тож можна розділити цей процес на декілька етапів:

Етап перший-створення атмосфери безпеки. Сюди входять і організація психологічної підтримки (професійні консультації, групи самопомоги), і надання співробітникам чіткої інформації про дії організації у кризовій ситуації. Також важливим є забезпечення фізичної безпеки на робочому місці (укриття, евакуаційні плани).

Другий етап-емоційна підтримка. З цим завданням непогано справляється організація зустрічей із керівництвом для обговорення проблем і турбот, заохочення до спільного обговорення емоційного стану працівників, організація заходів, що допомагають працівникам зняти стрес (наприклад, тематичні обговорення чи творчі заходи).

Третім етапом ми визначили зміцнення згуртованості колективу. Адже організація спільних тренінгів, спрямованих на розвиток командної роботи, запровадження традицій дуже добре підтримують єдність, навіть у складних умовах. Також формування почуття відповідальності за спільний результат дає змогу досягти мети.

Четвертий етап це забезпечення адаптації до нових умов. В таких складних умовах просто необхідно гнучке управління робочими процесами (можливість віддаленої роботи), підтримка працівників у вирішенні їхніх персональних питань, надання можливості для професійного розвитку навіть у складних умовах.

1.3 Стиль керівництва як один з факторів формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі в умовах воєнного стану.

Сьогодення в умовах воєнного стану висуває чимало суттєвих викликів, небезпек і нових можливостей трансформації для усіх сфер життя українського суспільства. Чи не найбільшого впливу від нинішніх обставин зазнає соціальна сфера, а отже і діяльність організацій, робота яких відбувається у безпосередньому контакті з людьми. [23]

Багато в чому здійснення ефективного управління роботою організації залежить від особистісних і професійних якостей та навичок керівника. Керівник – це особа, наділена повноваженнями в організації, яка приймає більшість управлінських рішень з метою забезпечення функціонування та розвитку керованої системи. Натомість в умовах війни – це ще й діяльність щодо збереження відносної стабільності та витривалості роботи служби задля продовження здійснення контролю за епізоотичним станом регіону та надання послуг населенню.[6] Важливими складовими елементами у реалізації посадових обов'язків, які зокрема передбачають взаємодію із персоналом, є

стилі керівництва та якості очільника тієї чи іншої служби. Саме стилі та їх поєднання значною мірою визначають якість взаємодії з підлеглими, соціально-психологічну атмосферу, що панує у колективі, ставлення працівників до своєї роботи, колег та керівника, рівень лояльності колективу та кожної окремої людини до своєї організації й керівництва, дотримання дисциплінарних і трудових обов'язків, та багато інших важливих моментів. Водночас якості керівника, визначені його професійними, особистісними та психологічними характеристиками, є частиною обраного стилю взаємодії з підлеглими. У кризові, воєнні, часи нестабільності та невизначеності значення ефективного управління та якісної взаємодії у системі «керівник – підлеглий» надзвичайно актуалізується. Стиль управління та якості керівника є дуже важливими для системи менеджменту організації, адже ситуація вимагає гнучкості та швидких реакцій на зовнішні виклики, зміну умов та обмеженість ресурсів. Питання ролі стилів керівництва у здійсненні управлінської діяльності має міждисциплінарний характер.[68]

Наукові праці, присвячені теоретичному та методологічному осмисленню цієї теми, належать таким вітчизняним та закордонним дослідникам, як: Зверко Т. В., Назарчук Т. В., Колбіній Л. А., Загірняк М. В, К. Левін, Д. Мак-Грегор, Р. Блейк, Дж. Моутон, Ф. Фідлер та іншим. Розкриття проблематики важливих якостей керівника як складової менеджменту можна побачити у дослідженнях і роботах Буканова Г. М., Кравченко О. О., Назарчук Т. В., Грибова В. Д., Романовського О. Г., Дзвінчука Д. І., Бутиліної О. В. та Євдокимової І. А. [7,14,17,27]. Зважаючи на перелічені наукові розробки, питанням стилю управління та якостям керівників в організаціях, як на наш погляд, приділено недостатньо уваги. За умов, що склались, система управління в державних організаціях змінюється. Це вимагає додаткового дослідження й осмислення основних моделей взаємодії керівника зі співробітниками у визначеному типі організацій.

У наукових дослідженнях ми знаходимо значну кількість підходів щодо тлумачення терміну «стиль керівництва». Дослідники підходять до його визначення відповідно до власних наукових інтересів та сфер застосування цього поняття. Одним з варіантів є визначення цього явища як звичної манери поведінки, характерної для керівника, в процесі здійснення ним управлінської діяльності та за допомогою якої він може впливати на своїх підлеглих, стимулювати їх до досягнення поставлених цілей організації [7]. Дослідниця у сфері соціального менеджменту – Л. А. Колбіна – дає таке визначення: «це певна манера поведінки, сукупність типових і стійких засобів і методів дії на колектив з метою ефективного вирішення завдань управління». Зовнішні прояви стилю керівництва має у здійсненні основних управлінських дій, розвиненості зворотного зв'язку між керівною та керованою системами, динаміці вертикальних і горизонтальних зв'язків в організації тощо.[14]

Отже, у загальному вигляді, стиль керівництва можна визначити «як прояви поведінки керівника та особливості його комунікації з підпорядкованою системою – підлеглими працівниками; особливості взаємодії в системі відносин «керівник-підлеглий», які обумовлені соціально-психологічними рисами керівника; сукупність методів і прийомів, які він застосовує під час управлінської діяльності: поводження під час вирішення конфліктів у колективі, мотивуванні працівників, визначення ступеня централізації або колегіальності в ухваленні управлінських рішень тощо.» [14]

Ще у 60-х роках ХХ ст. американський соціальний психолог – Дуглас МакГрегор обґрунтував дві концепції управління, що мають назви «Теорія Х» та «Теорія Y». «Теорія Х» представляє риси авторитарного стилю керівництва, що передбачає необхідність жорсткого контролю та примусу до трудової діяльності, значну централізацію влади керівника, використання санкцій та покарань. Усі ці засади обумовлені пасивністю людини, яка працює, її тяжінням до безпеки та небажанням брати на себе відповідальність. Натомість

«Теорія Y» відповідає засадам демократичного стилю керівництва. Отже, керівник намагається максимально гармонійно співіснувати зі своїми підлеглими: існує колегіальне вироблення рішень у процесі управління, через заохочення до самостійності людина тяжіє до прийняття відповідальності та помірної самостійності, застосовується гнучкий контроль, моральне стимулювання тощо [11].

Традиційно типологія стилів керівництва містить авторитарний, ліберальний та демократичний стилі. Варто наголосити, що у практичному застосуванні, зазвичай, жоден зі стилів не використовується у «чистому» вигляді. Переважно це поєднання засад залежно від конкретних ситуацій та потреб організації. [38]

Для авторитарного (директивного) стилю керівництва характерним є те, що рішення ухвалюються керівником або керівним органом одноосібно з подальшою їх реалізацією колективом підлеглих. У своїй діяльності керівник орієнтується на власні інтереси та цілі, займає жорсткі та принципові позиції, часто не враховує думки інших та гальмує творчий потенціал підлеглих, застосовує організаційно-адміністративні (накази, розпорядження, санкції тощо) та соціально-психологічні методи управління. Зазвичай цей підхід не схвалюється керованою системою, він не сприяє її прогресивному розвитку та, за умови тривалого використання, призводить до саморуйнування [15,16].

Однак, ефективність цього стилю простежується саме в кризових ситуаціях, особливо таких, що вимагають оперативності та рішучості в ухваленні того чи іншого рішення, а також переконання, згуртовування та мобілізації працівників до активного виконання службових обов'язків. Самі ці засади можна застосувати до організації трудової діяльності в державних установах в умовах воєнного стану, оскільки такі обставини неможливо ні спрогнозувати, ні прорахувати – це завжди непередбачуваність. Адже маємо значні обсяги трудової діяльності та необхідність швидко реагувати на виклики ззовні.

Ліберальний (нейтральний/потуральний) стиль демонструє пасивну позицію керівника у взаємодії зі своїми підлеглими. Хоча цей стиль надає певну свободу колективові щодо проявів творчого потенціалу та прийняття рішень, однак є малоефективним та нестійким. Ліберальний керівник доволі безініціативний, не бере відповідальність за рішення, передає ініціативу до рук підлеглих, часто чекає вказівок і настанов від вищого керівництва тощо. Члени колективу можуть значно впливати на свого керівника та навіть займати керівну позицію щодо нього. Фактично керівник не має належного авторитету, а його повноваження переймають неформальні лідери з колективу. Загалом, цей стиль з першого погляду виглядає доволі позитивно, оскільки уособлює засади свободи та право вибору, проте одночасно з цим породжує факти недисциплінованості, безвідповідальності, відсутності контролю за підлеглими [15,46,30].

Демократичний або колегіальний стиль керування. Цей підхід до керівництва втілює засади колегіальності та співпраці у вирішенні проблем та ухваленні рішень, сприяння особистісному розвитку підлеглих працівників, систематичного та прозорого інформування колег щодо просування у досягненні поставлених цілей і розвитку трудової системи в цілому. Керівник-демократ заохочує та стимулює працівників до співробітництва для забезпечення виконання визначених завдань та досягнення цілей, координує та спрямовує спільний вектор діяльності. У межах такого стилю розробляється стратегія розвитку, використовуються наукові методи та принципи управління, залучаються професіонали свого діла та кваліфіковані працівники, створюються умови для сприятливого розвитку мікроклімату колективу тощо. Працівникам надається можливість проявляти ініціативу, самостійність, відповідальність та долучатися до обговорення значущих питань розвитку організації. Демократичний стиль керівництва сприяє тому, що для працівника його місце роботи стає можливістю саморозвитку та самореалізації. Однак,

певний недолік цього підходу у тому, що він є недостатньо оперативним та динамічним у напружених ситуаціях [15,14,30].

Цей стиль є найбільш бажаним та раціональним щодо взаємодії керівника з підлеглими, проте за умов трудової діяльності під час війни його основні засади повинні бути поєднанні із більш динамічним, можна сказати більш жорсткішим стилем керівництва. Бо ефективним, в умовах воєнного стану, демократичний підхід може залишатися щодо формування соціально-психологічного клімату у колективі організації. Прояви людяності та емпатії повинні бути не лише у ставленні до клієнтів, а й зі сторони керівника до працівників, який також щоденно перебуває у стресових і ризикових для життя умовах, потребує розуміння та підтримки.

Змістовним підґрунтям для формування та реалізації обраних стилів керівництва є особисті якості очільника організації. Якості керівника – це специфічні компоненти проявів особистості менеджера у вигляді професійних знань, навичок, умінь та соціально-психологічних рис характеру і поведінки, за допомогою яких він постає активно діючою особою, взаємодіє із трудовим колективом та впливає на нього. [67,30]

Так, у загальному вигляді стиль керівництва визначається такими характеристиками, як організаторські здібності, професійна компетентність, коректність, ступінь демократичності у взаємодії зі співробітниками, ставлення та увага до людей, практика та вміння ухвалення рішень та здійснення контролю щодо їх реалізації, вміння підтримувати гармонійний соціально-психологічний клімат у колективі, справедливість, баланс сили влади та партнерства, мультизадачність, досвідченість, відповідальність, цілеспрямованість, комунікабельність тощо [19,27,30].

Класифікація якостей та вимог до управлінця, також, надається у науковій роботі Т. Назарчук та О. Косіюк, присвяченій менеджменту організації [51]. Умовно усі ці якості розподілені за блоками: Професійні

якості: □ знання технологій виробничого процесу та його особливостей; □ загальна ерудиція за фахом; знання принципів, методів, законів, функцій, теорії і практики управлінської діяльності тощо.

Лідерські здібності:

- вміння організовувати колективну роботу;
- навички переконування;
- вміння розподіляти обов'язки та давати чіткі і зрозумілі вказівки; □
- вміння стимулювати та мотивувати працівників; □
- легкість, тактовність та дипломатичність у спілкуванні тощо.
- інтелектуальні здібності:
- творчий потенціал;
- уміння ухвалювати потрібне рішення;
- логіко-аналітичне, системне мислення тощо. Особистісні якості:
- вміння вирішувати конфліктні ситуації;
- комунікативність;
- впевненість у собі;
- сприйнятливність до критики, самокритичність;
- стресостійкість тощо.

Виробничі (робочі) прийоми:

- самоменеджмент;
- раціональність і системність у роботі;
- вміння вирішувати робочі проблеми;
- вміння максимально концентруватися тощо.

Крім того, перелік необхідних якостей керівника було досліджено крізь призму гендерного менеджменту у закладах соціальної сфери, при зіставленні характеристик, притаманних чоловікам та жінкам при здійсненні керівницької діяльності [38].

Так, для жінок-керівниць притаманні такі риси, як: інтуїтивне орієнтування, високий освітній потенціал, допитливість, увага до деталей, демократичність, емпатійність, відкритість, енергійність, ініціативність, творче нестандартне мислення, комунікабельність, адаптивність, демонстративність, працездатність тощо. [38]

Чоловіки-керівники вирізняються більшими загальними проявами вимогливості до підлеглих, цілеспрямованості, розсудливості, принциповості, об'єктивності, поміркованості, довіри до колег, рішучістю, комунікативною врівноваженістю, самовпевненістю тощо. Утім, незалежно від статевої приналежності, керівникові повинні бути притаманні якості особистої та соціальної відповідальності, гуманістична спрямованість, щирість, підвищене почуття справедливості, ввічливість, толерантність, соціальна адаптованість, емпатійність, повага до особистої гідності та гідності інших людей. Важливими також є знання та вміння самоуправління (самоменеджмент). Це розвиток своєї особистості у напрямку відповідальності, самодисципліни, самоконтролю, самоаналізу та оцінки власних вчинків і рішень, витривалості щодо стресових ситуацій та самокритичності. Очевидно, що вагома частина цих атрибутів сучасного керівника розташована у площині soft skills.[39]

Як же змінюється характер взаємодії між менеджером і працівниками та які якості необхідно мати керівнику для ефективного вирішення завдань, що постають перед соціальними службами під час воєнного стану?

Безпосередньо формується стиль керівництва на засадах наявних людських якостей керівника. І якщо у мирні часи більшість колективів мали прихильність до балансу між професійними, лідерськими, особистісними та комунікативними якостями й навичками, то для воєнного періоду більш актуальними постають лідерські вміння та позитивні особистісні якості керівника. Це відбувається, тому що персонал бажає бачити у постаті свого керівника в першу чергу – лідера. Водночас керівник-лідер повинен вміти не

лише організовувати робочу діяльність та регулювати офіційні трудові відносини, а й налагоджувати гармонійну взаємодію зі співробітниками, заохочувати їх до досягнення цілей та підтримувати сприятливу соціально-психологічну атмосферу в організації. [55] Прояви лідерських якостей керівника у взаємодії з підлеглими мають допомагати налаштовувати працівників на продуктивну працю, сприяти підвищенню рівня довіри. Більш того, керівник із розвиненими лідерськими та особистісними якостями ефективніше налагоджує міжособистісні відносини з підлеглими, володіє навичками переконування та натхнення, а також проявами людяності й емпатії, що особливо важливо для моральної та психологічної підтримки персоналу служби у воєнні часи, коли окрім складнощів, що виникають у трудовому процесі, існує реальна загроза життю.

ВИСНОВОК ДО I РОЗДІЛУ

1. Відповідно до першого завдання визначено сутність поняття соціально-психологічний клімат та його роль у системі діяльності соціальної служби.

Соціально-психологічний клімат – являє собою відображення характеру взаємовідносин між людьми, що відображає тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволеністю умовами життєдіяльності, стилем, рівнем управління та іншими факторами. Соціально-психологічний клімат – це стійкі взаємини всередині колективу, ставлення до праці та керівництва

Сприятливий соціально- психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Він є результатом.

Підсумовуючи загальний зміст проведеного нами аналізу теоретичних основ вивчення соціально-психологічного клімату в колективі можемо констатувати наступне.

Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється у таких групових ефектах, як настрої та думка колективу, індивідуальне самопочуття та оцінки умов життя та роботи особистості в колективі. Ці ефекти виражаються в взаємовідносинах, пов'язаних із процесом праці та вирішенням загальних завдань колективу. Члени колективу як особистості визначають його соціальну мікроструктуру, своєрідність якої обумовлюється соціальними та демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, соціальним походженням). Психологічні особливості особистості сприяють чи заважають формуванню почуття спільності, тобто впливають на формування соціально- психологічного клімату у трудовому колективі.

У загальному вигляді соціально-психологічний клімат являє собою результат спільної діяльності, але він також відображає характер взаємовідносин між людьми. Його формують взаємодія між членами колективу,

їхні цінності, спільні цілі, емоційні реакції та психологічні особливості керівництва.

Оскільки СПК є відображенням спільних досягнень і зусиль, він залежить від того, наскільки ефективно команда працює для досягнення загальних цілей, як взаємодіють окремі особистості в процесі роботи, а також від рівня підтримки та комунікації. Чітка організація, спільне досягнення цілей і готовність допомагати один одному сприяють покращенню СПК.

Важливим аспектом СПК є взаємна повага, підтримка, довіра та відкритість у спілкуванні. Він формується з того, як люди сприймають одне одного, наявності чи відсутності конфліктів, стилю керівництва та рівня залученості працівників. Позитивні відносини в колективі підвищують рівень комфорту на робочому місці, знижують стрес і сприяють довірі.

Таким чином, СПК не є виключно результатом спільної діяльності чи лише відображенням характеру взаємовідносин. Це інтегральне поняття, що поєднує як продуктивні показники колективу, так і якість міжособистісних стосунків, сприяючи загальній атмосфері, яка впливає на ефективність та добробут співробітників.

2. Було розглянуто основні проблеми формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі. І можемо констатувати, що найважливішими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є: довіра та висока вимогливість членів групи один до одного; доброзичлива та ділова критика; вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; відсутність тиску керівників на підлеглих та визнання за ними права приймати значущі для групи рішення; достатня поінформованість членів колективу про його завдання та стан справ при їх виконанні; задоволеність приналежністю до колективу; високий ступінь емоційної приєднаності та взаємодопомоги в ситуаціях, що

викликають стан фрустрації в будь-кого з членів колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним із її членів та ін.

До основних факторів сприятливого соціально-психологічного клімату відносяться взаємини по вертикалі та по горизонталі, їх стиль та норми, а вже потім різні складові виробничої обстановки (організація та умови праці, система стимуляції). Характер соціально-психологічного клімату залежить загалом від ступеня розвиненості колективу. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є тривалим і багатогранним процесом, що потребує активної участі керівництва та співробітників. В умовах війни цей процес ускладнюється додатковими факторами стресу, які необхідно враховувати під час розробки заходів з покращення клімату. Основні напрями роботи: забезпечення безпеки, емоційної підтримки, згуртованості колективу та адаптації до нових умов. Поєднання вимогливості та взаємодопомоги є ключовим для збереження здорового клімату, що забезпечує високу продуктивність і психологічне благополуччя працівників навіть у найскладніших ситуаціях.

3. Здійснили аналіз стилю керівництва як один з чинників формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі І можемо зробити висновок, що стиль керівництва відіграє ключову роль у формуванні соціально-психологічного клімату трудового колективу, зокрема в умовах кризових ситуацій або воєнного стану. Наш аналіз показав, що керівники, які обирають директивно-колегіальний стиль, сприяють більш ефективній взаємодії та згуртованості в колективі, одночасно забезпечуючи працівникам підтримку, що мінімізує вплив зовнішніх стресорів.

Такий стиль об'єднує чіткість директивного управління з колегіальними аспектами — залученням працівників до прийняття рішень і обговорень, що дозволяє зберігати баланс між структурованістю і гнучкістю. Працівники в

такій організаційній культурі відчують, що їхні голоси чують і поважають, а це підвищує їхню мотивацію і загальний рівень задоволеності.

Крім того, наші результати показують, що високий рівень соціально-психологічного клімату, досягнутий завдяки підтримуючому стилю керівництва, сприяє ефективнішій адаптації до стресових умов і підтримує продуктивність на стабільному рівні. Це особливо важливо в умовах війни, коли потреба у швидких рішеннях та постійній підтримці є критичною.

Таким чином, колективи під керівництвом лідерів, які поєднують директивність і колегіальність, демонструють підвищену стійкість до зовнішніх викликів, що забезпечує їм можливість продуктивно працювати навіть у складних обставинах.

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1 Організація і методи дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

На основі вивчення теоретичного матеріалу з вивчення факторів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі було визначено базисні положення емпіричного дослідження

Мета дослідження: емпірично дослідити соціально-психологічну атмосферу, яка панує в організації, а також в оцінити її вплив на ефективність праці, задоволеність працівників, рівень стресу та їхню взаємодію.

Для досягнення мети були сформульовані завдання експериментального дослідження:

- 1) дібрати методичний інструментарій із метою перевірки гіпотези;
- 2) зробити якісний і кількісний аналіз отриманих даних емпіричного дослідження;
- 3) обговорити отримані результати і зробити висновки за підсумками дослідження;
- 4) визначити подальші перспективи розробки заявленої проблематики.

Гіпотеза дослідження: В умовах воєнного стану соціально-психологічний клімат трудового колективу зазнає значного впливу зовнішніх стресорів (небезпека, економічна нестабільність, загроза життю), що може призводити до зростання рівня тривожності та напруженості серед працівників. Однак наявність згуртованості, підтримки між працівниками та ефективного

лідерства сприяє зменшенню негативного впливу цих факторів, підвищенню стійкості колективу і збереженню продуктивності праці.

1. Чим вищий рівень підтримки та взаємодопомоги серед членів колективу в умовах воєнного стану, тим сприятливішим є соціально-психологічний клімат, незважаючи на зовнішні стресори.

2. Наявність ефективного і емоційно-інтелігентного лідера в колективі в умовах воєнного стану знижує рівень тривожності та стресу серед працівників, що покращує соціально-психологічний клімат.

В умовах воєнного стану працівники, які мають високу стресостійкість і адаптивність, демонструють вищий рівень задоволеності працею та краще сприймають психологічний клімат у колективі, ніж працівники з низьким рівнем стресостійкості.

3. Чим більше працівники відчують підтримку від керівництва та організації у вирішенні воєнних викликів (психологічна допомога, матеріальна підтримка), тим вищий рівень їхньої мотивації та загальної продуктивності.

Для підтвердження гіпотези і вирішення завдань нами був розроблений план науково-дослідницької роботи, що складається з 3 етапів:

1. Пошуково-теоретичний.

В рамках цього етапу було здійснено аналіз літератури з проблеми. Визначено мету, проблему, об'єкт та предмет дослідження.

2. Дослідницько-експериментальний.

В рамках цього етапу було вибрано методики дослідження та інструментарій. Проведено дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу обраної організації.

3. Оформлююче-впроваджуючий.

Сюди увійшла інтерпретація отриманих даних та їх практичне

застосування у практичній діяльності.

Основними етапами емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату стали:

а) Постановка проблеми і формулювання мети дослідження, тобто які питання потребують вирішення. Наприклад, низька продуктивність праці, високий рівень конфліктності або відсутність мотивації можуть бути проявами несприятливого клімату.

б) Вибір методів дослідження. Були вибрані відповідні методи для збору даних, інструментарій(анкети, опитувальники). А також складено плани інтерв'ю, за допомогою яких можливо забезпечити надійність і валідність методів дослідження.

в) Методи обробки даних. Нами було використано методи кількісного аналізу: У в Через те що ми використовували анкетування, то після збору даних було проведено підрахування середніх балів для кожного показника (довіра, задоволеність, конфліктність, взаємодопомога і т. д.).Та якісний аналіз. Були інтерв'ю, проводився аналіз текстових даних, щоб виявити ключові тенденції та проблеми. Результати були представлені в формі таблиць, графіків, діаграм.

г) Інтерпретація результатів. На основі отриманих даних сформовано загальну картину соціально-психологічного клімату в колективі. Виявлено сильні та слабкі сторони. Порівняно отримані результати з гіпотезою.

Анкетування проводилось із збереженням анонімності респондентів.

2.2 Характеристика та обґрунтування вибірки дослідження.

Для підтвердження або спростування гіпотези емпіричного дослідження ми використали наступні діагностичні методики:

1. Методика «Клімат».(Модифікований варіант методики Б. Д. Паригіна)
Діагностика соціально-психологічного клімату колективу, відповідно до

[65, с.110-112], розуміється як інтегральна змістовна характеристика проявів його переважаючого настрою та оцінка рівня його якості. В науковій літературі зазвичай виокремлюють два основні варіанти проведення діагностики соціально-психологічного клімату колективу:

- у рамках фундаментального дослідження, що передбачає дослідження всієї сукупності соціально-психологічних умов життєдіяльності колективу (керівництво і лідерство, рівень соціально-психологічної культури спілкування тощо);

- у режимі оперативного обстеження, метою якого є застосування наявних знань та методів для вирішення конкретної практичної задачі – поліпшення стану соціально-психологічного клімату певного колективу, а не розвиток наукових уявлень стосовно цього явища.

Методика Б. Д. Паригіна "Клімат" є однією з популярних методик оцінки соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі. Вона надає можливість аналізувати загальну атмосферу взаємодії та суб'єктивне сприйняття її членами, що дозволяє виявити такі аспекти, як рівень згуртованості, конфліктності, емоційного комфорту та особистого сприйняття управлінського стилю.

Основні характеристики методики "Клімат"

Цілі дослідження:

Оцінка соціально-психологічного клімату колективу.

Визначення рівня задоволеності співробітників умовами роботи, стилем керівництва і взаємовідносинами.

Ключові показники:

Згуртованість – рівень відчуття єдності, взаємної підтримки, що забезпечує сприятливу атмосферу для роботи.

Конфліктність – рівень міжособистісних суперечностей, частота конфліктів і їх вплив на емоційний фон.

Сприйняття стилю управління – як працівники оцінюють підхід

керівництва до управління колективом: директивний, демократичний або колегіальний.

Метод дослідження:

Опитувальник складається з низки тверджень, які учасники оцінюють за допомогою шкали, визначаючи, наскільки вони згодні з кожним твердженням.

На основі результатів формується загальна оцінка СПК, яка показує, чи є клімат у колективі сприятливим, нейтральним чи несприятливим.

Сильні сторони та обмеження методики

Методика "Клімат" корисна для загального аналізу, але для отримання більш детальної інформації рекомендується використовувати її разом з іншими методами, такими як спостереження, інтерв'ю або додаткові опитувальники. Це дозволяє врахувати різні аспекти колективного життя, зокрема специфічні робочі обставини, емоційний стан працівників та їх індивідуальні особливості, які метод Паригіна може не охоплювати повністю.

Практичне застосування

Методика буде корисна при загальній оцінці атмосфери в колективі та визначенні точок для покращення, таких як підвищення згуртованості або зниження конфліктності. Оцінка сприйняття стилю управління допоможе адаптувати управлінський підхід для створення продуктивного середовища.

Для загального розуміння вона є чудовим інструментом, адже допомагає побачити основні риси СПК і надає загальне уявлення про емоційну атмосферу та міжособистісні взаємини у колективі.

2. Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (А.С.Михалюк, Л.Ю.Шарито)

Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі авторства А. С. Михайлюка та Л. Ю. Шарито – це інструмент для швидкої та узагальненої оцінки соціально-психологічного клімату (СПК) у

робочих групах. Методика допомагає виявити ключові емоційні й соціальні показники, що характеризують робочу атмосферу в колективі, а також швидко виявляє можливі напрями для покращення.

До основних характеристик експрес-методики Михайлюка та Шарито відносяться наступні показники:

1. Ціль дослідження- ця методика спрямована на швидку діагностику рівня задоволеності робочими умовами, міжособистісними відносинами та загальним емоційним фоном у колективі. Методика використовується для визначення рівня комфорту співробітників, а також для аналізу їх взаємин у контексті досягнення продуктивних результатів.

2. Ключові показники, а саме:

Згуртованість колективу – показу наскільки співробітники почуваються частиною команди, їхнє бажання підтримувати один одного.

Рівень взаємодії та підтримки –тут визначаємо готовність членів колективу допомагати один одному, співпрацювати та ділитися досвідом.

Емоційна атмосфера –визначається загальний емоційний фон, що панує в колективі (чи є він позитивним або напруженим).

Ставлення до керівництва – визначається як співробітники сприймають стиль управління та чи відчують підтримку з боку керівництва.

3. Метод дослідження ґрунтується на методиці опитування. Учасникам пропонується заповнити опитувальник, який містить запитання, що оцінюють їхнє ставлення до роботи, рівень задоволеності та відчуття комфорту в робочій групі. І вже на основі відповідей кожного працівника створюється загальний профіль СПК, що дозволяє виявити як сильні, так і проблемні сторони колективу.

4. Сильні сторони та обмеження. Суди входять як переваги так і обмеження. Перевагами є те, що методика є швидкою у застосуванні та надає загальне уявлення про стан СПК, дозволяючи фахівцям оперативно виявити, які

аспекти потребують уваги.

Обмеження виражаються в тому що через експрес-формат методика не завжди дозволяє глибоко аналізувати всі аспекти клімату. Для точнішої та більш деталізованої оцінки рекомендується використовувати цю методику в поєднанні з більш глибокими інструментами, такими як інтерв'ю, спостереження та аналіз комунікацій.

5. Практичне застосування методики досить таки широке і може застосовуватися у корпоративному середовищі, зокрема в періоди, коли потрібна швидка оцінка змін у настрої колективу або виявлення потенційних проблем у командній взаємодії. Також методику можна застосовувати у поєднанні з іншими методами експрес-оцінка, і вона може стати базою для розробки стратегій покращення робочої атмосфери, управління конфліктами та підтримки колективної згуртованості.

3. Методика Шаліто/Михалюк

Дозволяє виявити емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти відносин у команді: Когнітивний компонент відносин у групі полягає в усвідомленні співробітником своєї приналежності до команди, що досягається шляхом порівняння з іншими колективами за низкою значущих ознак. Отже, значення тут мають когнітивні процеси пізнання навколишнього соціального світу.

Емоційна складова відносин групи нерозривно пов'язана з когнітивним компонентом. Емоційна сторона відноситься до переживань своєї приналежності до колективу у формі різних почуттів – ненависті чи любові, гордості чи сорому.

Поведінковий компонент відбиває реакцію співробітника на поведінку інших людей з позицій свого членства групи, а не з позицій окремої особи. Запропонована методика дозволяє робити періодичні зрізи з метою діагностики стану психологічного клімату в колективі, простежувати ефективність тих чи

інших заходів та їх вплив на психологічний клімат. Такі виміри корисні щодо ступеня адаптації нових співробітників, ставлення до праці, причин плинності кадрів, ефективності керівництва, продуктивності діяльності. Методика дозволяє діагностувати три компоненти психологічного клімату: емоційний, поведінковий та когнітивний. Для вимірювання емоційного компонента використовується критерій привабливості - на рівні понять "подобається - не подобається", "приємний - неприємний". Питання, спрямовані на вимір поведінкового компонента, конструюються на основі критерію «бажання – небажання працювати в даному колективі», «бажання – небажання спілкуватися з членами колективу у сфері дозвілля». Основним критерієм когнітивного компонента обрано змінну «знання — незнання особливостей характеру членів колективу».

Експрес-методика Михайлюка та Шарито є корисним інструментом для швидкої оцінки соціально-психологічного клімату, яка дозволяє виявити загальні тенденції та оперативно реагувати на негативні прояви в колективі. Хоча вона надає узагальнену оцінку, поєднання цієї методики з іншими методами дає змогу отримати більш повне уявлення про ситуацію в колективі та ефективно розв'язати виявлені проблеми.

3. Методика виявлення ступеня інтеграції «спск» (соціально-психологічна самооцінка колективу).

Ця методика розроблена О. Немовим, і є інструментом для оцінки рівня соціально-психологічної згуртованості та інтеграції колективу. Методика дозволяє вивчити, наскільки члени колективу відчують себе частиною групи, їхню мотивацію до колективної діяльності, а також загальний стан взаємодії всередині колективу.

Основною метою методики є виявлення того, як самі члени колективу оцінюють соціально-психологічну атмосферу в колективі, наскільки вони почуваються інтегрованими у групу, а також їхні емоційні переживання щодо

взаємодії з іншими членами колективу.

Основні характеристики методики.

а) Самооцінка членів колективу.

Методика ґрунтується на тому, що кожен член колективу самостійно оцінює своє ставлення до колективу, рівень своєї участі в груповій діяльності та загальну атмосферу.

б) Оцінка інтеграції.

Головний показник, який досліджується за цією методикою, — це ступінь інтеграції або згуртованості колективу. Цей показник відображає, наскільки колектив діє як єдине ціле.

с) Формалізація емоційних і поведінкових аспектів.

Методика дає змогу виявити як емоційні переживання працівників щодо групової взаємодії, так і поведінкові аспекти — рівень участі у спільній діяльності, готовність до співпраці та взаємної підтримки.

Структура методики.

Методика складається з ряду питань або тверджень, на які члени колективу відповідають, оцінюючи свої відчуття щодо таких аспектів як відчуття єдності з колективом; задоволеність соціально-психологічним кліматом у групі; рівень взаємної довіри і готовність до співпраці; залученність у спільну діяльність і ступінь взаємодії між членами колективу. Респонденти дають відповіді на твердження за допомогою шкали (наприклад, від "цілком згоден" до "цілком не згоден"), що дозволяє кількісно виміряти ступінь інтеграції колективу.

Основні показники.

Методика дозволяє отримати такі основні показники як:

1. Ступінь згуртованості. Наскільки працівники відчують себе частиною єдиного цілого, чи є між ними взаємоповага та взаємодія.
2. Мотивація до спільної діяльності. Рівень готовності працівників брати

активну участь у командній роботі, бажання взаємодіяти з іншими.

3. Довіра і підтримка. Якою мірою колектив сприймається як надійне середовище, де можна отримати допомогу і підтримку.

Як інтерпретувати результати.

Високі показники свідчать про те, що колектив є добре згуртованим, працівники відчують себе частиною команди, довіряють одне одному і готові співпрацювати для досягнення спільних цілей. Низькі показники можуть свідчити про проблеми з інтеграцією — колектив може бути розрізненим, у працівників немає відчуття єдності, або вони не зацікавлені у спільній діяльності. Це може призводити до конфліктів, низької мотивації та зниження ефективності роботи. Аналіз сильних і слабких сторін. Важливо звертати увагу на окремі аспекти, які отримали нижчі оцінки. Наприклад, якщо в колективі спостерігається низький рівень довіри, варто звернути увагу на налагодження комунікації і взаємодії між працівниками.

Як використовувати результати, аналіз середніх показників.

На основі відповідей учасників можна підрахувати середні бали за різними категоріями (наприклад, підтримка, співпраця, рівень довіри тощо). Це дасть змогу побачити загальну картину стану клімату в колективі.

Виявлення проблемних зон. Якщо якісь категорії отримали низькі оцінки, це може свідчити про потенційні проблеми — наприклад, наявність конфліктів, відсутність підтримки або незадоволеність умовами праці.

Рекомендації для покращення. Результати дослідження можуть використовуватися для ухвалення рішень щодо покращення клімату в колективі: тренінги на розвиток комунікативних навичок, заходи зі згуртування команди, покращення умов праці тощо.

Переваги методики:

Швидкість проведення. Експрес-методика дозволяє отримати результати швидко та без значних ресурсних витрат.

Простота аналізу. Методика зрозуміла для використання як керівниками, так і психологами або HR-фахівцями.

Ефективність у виявленні ключових проблем. Навіть при поверхневій оцінці можна виявити серйозні проблеми у кліматі колективу.

4. Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі (В.В.Шпалінський, Е.Г.Шелест)

Розроблена В.В. Шпалінським та Е.Г. Шелестом, та є інструментом для оцінки соціально-психологічних аспектів взаємодії в невеликих трудових колективах. Вона дозволяє виявити якість психологічного клімату та взаємовідносин у робочій групі, що впливає на ефективність роботи, рівень згуртованості та загальний добробут працівників.

Основною метою методики є досліджування психологічного клімату у виробничих колективах, зокрема малих групах (до 20 осіб), де міжособистісні стосунки є більш помітними та суттєво впливають на загальну продуктивність групи. Ця методика допомагає керівникам і психологам отримати загальну оцінку атмосфери в групі та виявити чинники, які можуть заважати ефективній роботі.

Основні характеристики методики:

1. Спрямованість на малі групи.

Методика розроблена спеціально для діагностики колективів невеликого розміру, де взаємодія між працівниками є тіснішою, ніж у великих організаціях.

2. Комплексна оцінка міжособистісних стосунків.

Методика оцінює не лише формальні аспекти трудової діяльності, а й такі важливі психологічні фактори, як довіра, підтримка, задоволеність спілкуванням, конфліктність та емоційний комфорт.

Структура методики.

Опитувальник складається з ряду тверджень, на які члени виробничої групи відповідають, оцінюючи: рівень емоційної підтримки у групі;

задоволеність умовами праці; ступінь довіри та відкритості між працівниками; мотивацію до співпраці; наявність або відсутність конфліктів.

Оцінювані показники:

1. Згуртованість колективу. Визначається тим, наскільки працівники почуваються частиною команди і наскільки вони готові працювати разом для досягнення спільних цілей.
2. Міжособистісні стосунки. Оцінюються стосунки між членами групи, включно з рівнем довіри, відкритості, взаємо підтримки та позитивного ставлення один до одного.
3. Емоційний комфорт. Визначається тим, наскільки працівники відчують себе комфортно у групі, чи є вони задоволеними стосунками, і чи немає в них відчуття стресу або тривоги.
4. Рівень конфліктності. Оцінюється частота та характер конфліктів у групі, а також здатність членів колективу вирішувати їх конструктивно.
5. Задоволеність умовами праці. Вивчається загальне ставлення до умов роботи: як організаційних, так і психологічних.

Інтерпретація результатів:

1. Високі показники. Вказують на те, що колектив є згуртованим, працівники підтримують одне одного, відчують себе комфортно і злагоджено працюють для досягнення спільних цілей.
2. Низькі показники. Свідчать про наявність проблем у психологічному кліматі групи, таких як недостатня підтримка, конфлікти або недовіра між працівниками. Це може негативно впливати на продуктивність роботи та загальну задоволеність працівників.
3. Аналіз окремих показників. Окремі аспекти, такі як висока конфліктність або низька згуртованість, вказують на конкретні проблеми, які потребують корекції. Наприклад, низький рівень емоційної підтримки може означати, що працівникам не вистачає взаємодопомоги, що веде до

напруженості.

Використання результатів:

Керівники та HR-фахівці можуть використовувати результати для поліпшення управлінських стратегій, спрямованих на зміцнення згуртованості колективу, зниження конфліктності та покращення умов праці.

Психологи або консультанти можуть використовувати ці дані для розробки тренінгів, спрямованих на покращення комунікації та вирішення конфліктів у групі.

Практичні рекомендації на основі результатів:

1. Якщо результати вказують на високий рівень конфліктності, варто провести тренінги з конфліктології, навчити працівників технік вирішення конфліктів і комунікативних навичок.
2. Якщо рівень згуртованості низький, можна організувати тимблдінг-заходи або розробити систему мотивації для підвищення співпраці.
3. При низькому рівні емоційного комфорту варто звернути увагу на організацію простору і умов праці, а також забезпечити емоційну підтримку через тренінги з розвитку емоційного інтелекту або групову роботу з психологом.

Переваги методики.

Орієнтація на малі групи. Методика дозволяє детально дослідити психологічний клімат у невеликих колективах, де стосунки між працівниками відіграють вирішальну роль.

Швидка оцінка. Дослідження можна провести досить швидко, а його результати легко інтерпретувати для подальших дій.

Практична спрямованість. Результати дослідження можуть використовуватися для ухвалення конкретних управлінських рішень з метою покращення психологічного клімату.

5. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом

Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом, Розроблено В.П. Захаровим з урахуванням опитувальника А.Л. Журавльова, є широко використовуваним інструментом для дослідження управлінського стилю керівника і його впливу на соціально-психологічний клімат у колективі. Модифікація Захарова скорегувала методику Журавльова, враховуючи актуальні потреби в дослідженні мотиваційної і психологічної складових управління.

Основні елементи методики

1. Мета дослідження. Ця методика спрямована на визначення стилю керівництва (авторитарного, демократичного чи ліберального) і на те, як він впливає на трудову мотивацію, згуртованість колективу, ефективність комунікації і рівень конфліктності в робочій групі. А також виявлення особистих управлінських підходів керівника, які можуть підвищувати або знижувати продуктивність колективу та задоволеність працівників.

2. Основні стилі керівництва за методикою.

Авторитарний стиль.

Керівник робить основні управлінські рішення самостійно, має тенденцію до домінування у робочих процесах та суворо контролює дії працівників. Спостерігається низький рівень залучення колективу до прийняття рішень.

Демократичний стиль.

Керівник залучає працівників до обговорення та прийняття рішень, активно заохочує зворотний зв'язок і орієнтований на командну роботу. Цей стиль передбачає високий рівень залученості та довіри між керівником і співробітниками.

Ліберальний стиль.

Керівник надає високий рівень свободи для працівників, мінімально втручається в робочі процеси і сприяє самостійності працівників. Цей стиль може як сприяти творчій активності, так і знижувати дисциплінованість та ефективність роботи.

3. Процес дослідження.

Методика складається з опитувальника, який включає питання щодо сприйняття працівниками рішень і поведінки керівника у типових робочих ситуаціях.

Відповіді працівників підсумовуються для визначення домінуючого стилю керівництва. Використовується шкала оцінок, яка дозволяє виявити найбільш виражені аспекти стилю керівництва та їхній вплив на соціально-психологічний клімат.

4. Застосування та обмеження методики.

Описана нами методика дає можливість керівнику отримати об'єктивний зворотний зв'язок від підлеглих щодо ефективності його стилю управління. Це корисно для подальшої адаптації стилю з метою покращення взаємодії в колективі. Але обмеженням є те, що методика надає лише загальну оцінку стилю керівництва, і для детальнішого аналізу може знадобитися поєднання з іншими методами дослідження клімату.

Практичне значення методики.

Використання цієї методики в організації дозволяє підвищити ефективність управління, поліпшити комунікацію та соціально-психологічний клімат у колективі. Вона допомагає керівникам краще зрозуміти, який стиль управління найбільш доречний для конкретного колективу, та скоригувати свою поведінку, щоб створити сприятливі умови для праці та підвищити продуктивність.

2.3 Результати дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

В цьому розділі ми представляємо результати нашого дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу та їх аналіз..

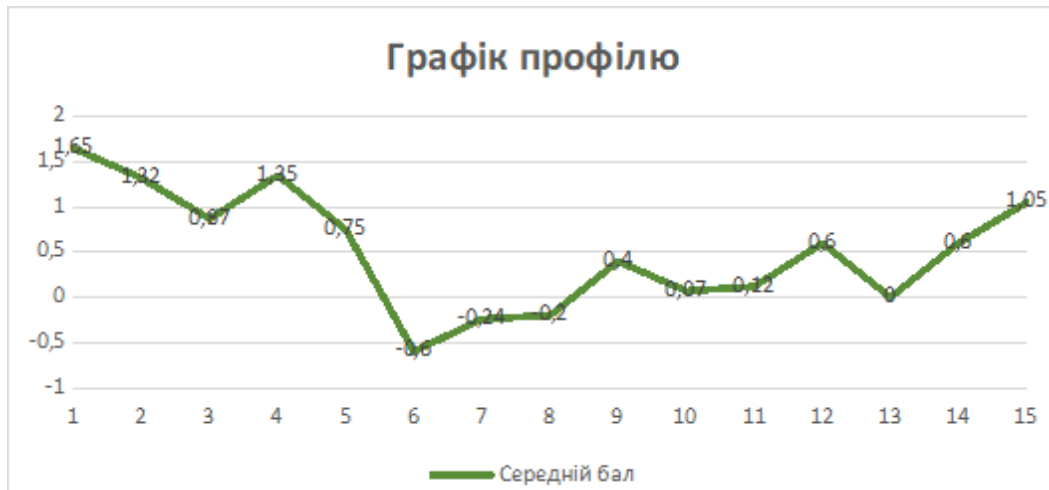
Результати дослідження по методиці «Клімат» представлені у вигляді таблиці №1 .

Таб.1

Номср ствердж ення	Кількість відповідей зі знаком «+»	Кількість відповідей зі знаком «0»	Кількість відповідей зі знаком «-» В	Різниця С	Середній бал $C = \sum C_i / N$
1	82	0	-16	66	1,65
2	65	7	-12	53	1,32
3	54	4	-19	35	0,87
4	69	4	-15	54	1,35
5	60	3	-30	30	0,75
6	27	2	-51	-24	-0,6
7	28	8	-39	-11	-0,24
8	22	12	-30	-8	-0,2
9	15	8	-33	-18	0,4
10	28	12	-25	3	0,07
11	30	12	-25	5	0,12
12	60	8	-36	24	0,6
13	27	12	-27	0	0
14	45	12	-9	24	0,6
15	51	6	-9	42	1,05
Загальний бал сприятливості					0,51

Представляємо візуалізований профіль відповідей колективу у вигляді графіку (рисунок 3)

Рис.3



Як бачимо на графіку чітко простежуються різкі перепади (високі оцінки чергуються з низькими), що вказують на нестабільність у сприйнятті клімату колективом окремими аспектами.

+3 — максимально сприятливий клімат: відмінні стосунки між членами колективу, висока взаємодопомога, довіра, згуртованість, задоволеність працею.

-3 — максимально несприятливий клімат: конфлікти, недовіра, відсутність взаємодії та підтримки, висока напруга.

0 — нейтральний стан: середній рівень стосунків, без явних позитивних чи негативних факторів.

Як видно з таблиці 1 показник **0,51** ближчий до позитивної частини шкали, але він знаходиться лише трохи вище нейтральної оцінки (0). Це означає, що загальний соціально-психологічний клімат у колективі швидше позитивний, ніж негативний, але рівень сприятливості не є високим.

Ймовірно, у колективі є як позитивні моменти (наприклад, довіра чи відсутність серйозних конфліктів), так і певні проблеми (можливо, низька згуртованість, відсутність мотивації або комунікаційні бар'єри), що утримують показник від досягнення вищих значень нейтральний стан: середній рівень стосунків, без явних позитивних. Отриманий середній бал сприятливості соціально-психологічного клімату 0,51 при шкалі від -3 до +3 свідчить про те, що клімат у колективі загалом є помірно позитивним, але з певними аспектами, які можуть потребувати поліпшення. Ось як це можна інтерпретувати:

Загальний висновок

Показник 0,51 свідчить про наявність потенціалу для покращення клімату в колективі. Існують позитивні сторони, але є й моменти, над якими варто працювати, щоб покращити атмосферу та ефективність роботи групи.

Наступна методика, за допомогою якої ми продовжили досліджувати СПСК МРДЛДПСС стала методика виявлення ступеня інтеграції . "СПСК"-соціально-психологічна самооцінка колективу (методика О.Немова).

Результати дослідження представлено у таблиці №2

Таб.2

№	Показник	Середній бал
	Прагнення збереження цілісності групи	3,6
2	Згуртованість (єдність відносин)	4,0
3	Контактність (особисті взаємини)	4,2
4	Відкритість	4,7
5	Організованість	4,3
6	Поінформованість	4,2

7	Відповідальність	4,3
---	------------------	-----

Підсумковий бал.

Високі бали (наприклад, 4-5) свідчать про високу ступінь інтеграції та згуртованості колективу. Це означає, що учасники відчують себе частиною команди, в колективі панує підтримка і довіра.

Середні бали (близько 3) можуть вказувати на нейтральний рівень інтеграції, коли колектив функціонує без серйозних конфліктів, але також без сильного відчуття єдності.

Низькі бали (1-2) свідчать про дезінтеграцію, наявність конфліктів, недостатню взаємодію і підтримку.

Ми отримали досить високі результати за основними показниками соціально-психологічної самооцінки колективу. Давайте детально розглянемо кожен показник та інтерпретуємо їх

1. Прагнення збереження цілісності групи (3,6 бала)

Цей показник відображає бажання членів колективу залишатися в групі та працювати разом.

3,6 бала — це високий показник, що свідчить про значну мотивацію до спільної діяльності. Однак, це трохи нижче порівняно з іншими аспектами, тому варто звернути увагу на можливі чинники, які можуть заважати цілковитій єдності (наприклад, індивідуальні відмінності в цілях або цінностях).

2. Згуртованість (єдність відносин) (4,0 бала)

Цей показник вказує на рівень співпраці та гармонії у відносинах між членами колективу.

4,0 бала — це дуже хороший результат, який демонструє, що колектив є досить згуртованим, і в ньому панує єдність і взаємодія. Це свідчить про добрі стосунки всередині групи.

3. Контактність (особисті взаємини) (4,2 бала)

Цей показник відображає частоту і якість особистих взаємин між членами групи.

4,2 бала — це чудовий показник, що вказує на високий рівень взаємодії та відкритого спілкування між колегами. Можна говорити про дружелюбність та готовність до комунікації в колективі.

4. Відкритість (4,7 бала)

Відкритість відображає готовність до діалогу, обміну інформацією та щирість у стосунках.

4,7 бала — це надзвичайно високий результат, що свідчить про дуже високу довіру між членами колективу. Колектив готовий до відкритих дискусій, обміну ідеями і співпраці.

5. Організованість (4,3 бала)

Організованість вказує на здатність групи працювати ефективно та досягати поставлених цілей, 4,3 бала — це високий рівень, що демонструє добре налагоджені процеси і дисципліну в колективі. Учасники відчують, що структура роботи та управління є чіткою та ефективною.

6. Поінформованість (4,2 бала)

Цей показник відображає рівень обізнаності членів колективу про цілі, завдання та процеси в групі. 4,2 бала — високий рівень поінформованості, що вказує на те, що всі учасники отримують необхідну інформацію і добре розуміють, як організовано роботу.

7. Відповідальність (4,3 бала)

Відповідальність вказує на рівень залученості та готовності учасників брати на себе зобов'язання та виконувати свої обов'язки. 4,3 бала — високий показник, який свідчить про те, що члени колективу відповідально ставляться до своїх завдань, і це позитивно впливає на результативність роботи.

Загальний висновок:

Результати свідчать про високий рівень соціально-психологічного клімату та згуртованості у досліджуваному колективі. Особливо варто відзначити показники відкритості, організованості, поінформованості та відповідальності — вони свідчать про добре налагоджені комунікаційні процеси, взаємну довіру та готовність колективу до продуктивної співпраці.

Єдиний аспект, який варто трішки покращити, це прагнення до збереження цілісності групи (3,6 бала). Це може означати, що деякі учасники не повністю інтегровані в команду або мають певні індивідуальні потреби, що можуть не завжди відповідати груповим. Рекомендується дослідити це питання детальніше та, за необхідності, провести командні заходи для зміцнення почуття єдності.

В цілому, колектив демонструє високий рівень взаємодії, довіри і згуртованості, що є ключовими факторами для ефективної та успішної роботи.

Наступна методика нашого дослідження "Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі" авторами якої є А.С. Михалюк та Л.Ю. Шарито.

Результати дослідження представлено у таблиці №3

Таб.3

Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
0,6	-0,2	-0,7

Результати дослідження соціально-психологічного клімату за експрес-методикою Михалюка та Шарито, де ви отримали оцінки для емоційного, когнітивного та поведінкового компонентів, можна інтерпретувати наступним чином. Враховуючи, що інтерпритація результатів виглядає ось так:

Від -1 до -0,33— середні оцінки, які у цей інтервал, вважаються негативними. Психологічний клімат за кожним компонентом у цьому інтервалі визнається незадовільним.

Від -0,33 до +0,33— середні оцінки, які у цей інтервал, вважаються суперечливими. Психологічний клімат за кожним компонентом у цьому інтервалі визнається суперечливим, невизначеним і нестабільним.

Від +0,33 до +1— середні оцінки, які у цей інтервал, вважаються позитивними. Психологічний клімат за кожним компонентом у цьому інтервалі визнається як сприятливий.

Підрахунок отриманих відповідей та розрахунок згідно формулі, вказаної в розділі 2,2. Емоційний компонент клімату колективу склав 0,6 бала

1.Емоційний компонент відображає загальний емоційний стан членів колективу, їхнє ставлення до один одного, рівень позитивних чи негативних емоцій на робочому місці.

0,6 бала — це позитивний результат, що свідчить про наявність достатньо сприятливої емоційної атмосфери в колективі. В колективі можуть бути позитивні емоції, доброзичливі взаємини, і, загалом, співробітники почуваються емоційно комфортно. Однак цей результат не є максимальним, що може вказувати на наявність певних напружень чи невирішених емоційних проблем, які можуть виникати час від часу.

2. Когнітивний компонент склав -0,2 бала (зі знаком мінус. Когнітивний компонент оцінює рівень обізнаності членів колективу щодо групових цілей, їхнього розуміння завдань та процесів, а також їхню здатність до конструктивного обміну інформацією. Тож -0,2 бала — це негативний результат, який вказує на певні проблеми у сфері інформаційної взаємодії. Можливо, не всі члени колективу чітко розуміють свої обов'язки, спільні цілі групи або не мають достатньо інформації для ефективної співпраці. Це може свідчити про

недостатній рівень комунікації, непрозорість процесів або брак довіри до керівництва.

3. Поведінковий компонент склав -0,7 бала (зі знаком мінус). Поведінковий компонент показує, як члени колективу взаємодіють на практиці, їхню готовність до співпраці, допомоги, відповідальності та активної участі в груповій діяльності. І як і когнитивний компонент -0,7 бала — це досить негативний показник, який вказує на серйозні проблеми у практичній взаємодії між працівниками. Це може означати: низький рівень співпраці або взаємодопомоги між членами колективу; пасивність у виконанні своїх обов'язків або уникання відповідальності; відсутність ініціативності або мотивації до активної участі в роботі колективу.

Загальний висновок:

Результати свідчать про дисбаланс між емоційною атмосферою та когнітивно-поведінковими аспектами в колективі. Емоційно люди почуваються досить комфортно, є позитивні стосунки між працівниками. Однак, когнитивний компонент (-0,2) вказує на недостатню обізнаність або комунікацію між співробітниками щодо цілей, завдань та процесів. Найбільша проблема виявляється в поведінковому компоненті (-0,7), що свідчить про слабку взаємодію на практичному рівні, недостатню організацію роботи та, можливо, низький рівень відповідальності чи ініціативності серед працівників.

Як бачимо результати нашого дослідження характеризують СПК в трудовому колективі організації коливаються від позитивного до слабо позитивного, тож ми продовжили наше дослідження і наступна методика, це "Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі (В.В. Шпалінський, Е.Г. Шелест). Результати дослідження представлені в таблиці № 4 (Додаток А)

Середній бал по групі досліджуваних дорівнює 29,2 балів

Підсумкові результати за даною шкалою знаходяться в діапазоні 20-30 балів. Якщо підсумкові результати дослідження соціально-психологічного клімату в малій виробничій групі за методикою В.В. Шпалінського та Е.Г. Шелеста знаходяться в діапазоні 20-30 балів, це вказує на середній або помірно сприятливий рівень психологічного клімату у колективі. Такий результат можна інтерпретувати наступним чином:

1. Середній рівень соціально-психологічного клімату 20-30 балів свідчить про те, що клімат у групі є відносно сприятливим, але не ідеальним. Це означає, що колектив загалом функціонує непогано, але є певні аспекти, які потребують покращення. У колективі можуть бути позитивні елементи, як-от взаємодопомога, згуртованість або підтримка, але водночас можуть бути присутні і негативні фактори — деякі конфлікти, недостатня відкритість або неефективна комунікація.

Оцінка компонентів клімату

У залежності від того, які саме аспекти досліджувалися, можна зробити висновки про:

1. Емоційний комфорт: Можливо, працівники загалом почуваються добре у колективі, але інколи можуть виникати ситуації, що викликають емоційний стрес або дискомфорт.
2. Згуртованість групи: Група, ймовірно, відчуває помірну єдність, але не всіх учасників може повністю задовольняти рівень взаємодії та спільної роботи.
3. Комунікація та взаємодопомога: Можлива наявність комунікаційних бар'єрів, які знижують ефективність співпраці.
4. Підтримка та довіра: У деяких випадках працівники можуть не отримувати достатньо підтримки з боку колег або керівництва, або не завжди є відчуття повної довіри.

5. Конфліктність: Хоча загальний рівень конфліктів може бути низьким, але їх наявність або відсутність ефективних механізмів для їх вирішення може бути причиною деяких напружень.

Загальний висновок:

20-30 балів за шкалою діагностики соціально-психологічного клімату вказує на те, що колектив має відносно сприятливий, але не ідеальний психологічний клімат. Хоча існують позитивні моменти, деякі аспекти все ж можуть викликати певні труднощі. Для того, щоб покращити атмосферу і підвищити ефективність роботи колективу, варто зосередитися на вдосконаленні взаємодії та підвищенні рівня довіри та підтримки.

Враховуючи, що взаємозв'язок стилю керівництва та соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є надзвичайно важливим для функціонування будь-якої організації. А стиль керівництва безпосередньо впливає на відносини між працівниками, мотивацію, емоційну атмосферу та загальну ефективність роботи. Адже саме керівник задає тон комунікаціям, робочим процесам і розвитку колективу, а соціально-психологічний клімат відображає, наскільки комфортно працівникам працювати в таких умовах. Провели визначення стилю керівництва за допомогою методики "Визначення стилю керівництва". Результати дослідження занесені до таблиці № 5.

Таб. 5

Номер ствердження	Визначення стилю керівництва	Результат опитування та обчислення
1	Директивно-колегіальний стиль	Д-К-П 15-16-3
2	Директивно-колегіальний стиль	Д-К-П 14-17-8
3	Директивно-колегіальний стиль	К-П-Д 17-12-16
4	Директивно-колегіальний стиль	Д-П-К 18-12-19

5	Колегіальний стиль	П-Д-К 11-15-19
6	Директивно-попустительський стиль	К-Д-П 12-18-16
7	Колегіальний стиль	П-К-Д 12-20-13
8	Директивно-колегіальний стиль	К-П-Д 20-0-20
9	Директивно-колегіальний стиль	Д-К-П 28-12-0
10	Директивний стиль	К-П-Д 19-13-13
11	Колегіальний стиль	П-Д-К 13-13-18
12	Директивно-колегіальний стиль	Д-К-П 28-26-0
13	Директивний	П-К-Д 14-14-26
14	Директивно-попустительський	К-Д-П 12-16-16
15	Директивно-колегіальний стиль	К-Д-П 17-16-12
16	Директивний стиль	Д-К-П 18-14-11

Як бачимо, стиль керівництва колективом досить виражений директивно-колегіальний,

Директивно-колегіальний стиль керівництва є комбінованим стилем управління, який поєднує елементи директивного (авторитарного) та колегіального (демократичного) стилів. Він характерний тим, що керівник приймає важливі рішення та дає чіткі вказівки (директивна частина), але водночас залучає колектив до обговорення й консультацій (колегіальна частина). Основні характеристики директивно-колегіального стилю:

Директивність:

Керівник відіграє центральну роль у прийнятті рішень, особливо у критичних або важливих ситуаціях. Вказівки часто бувають чіткими, конкретними і вимогливими, що дає змогу швидко вирішувати завдання. Ініціатива в багатьох випадках виходить від керівника, а підлеглі зобов'язані чітко виконувати інструкції.

Колегіальність:

При цьому керівник заохочує підлеглих до участі в обговореннях, зборі думок та ідей. Працівники можуть висловлювати свої пропозиції та рекомендації, і їхню думку враховують під час прийняття остаточного рішення. Командна робота підтримується, але керівник має остаточне слово.

Що ж директивно-колегіального стиль має свої переваги. Такі як:

а) ефективність у складних ситуаціях. Керівник може швидко приймати рішення в умовах стресу чи кризи, використовуючи директивний підхід, що дозволяє уникнути затримок. Колегіальність допомагає налагодити співпрацю та залучити різні точки зору для досягнення кращих результатів.;

в) Баланс між контролем і залученістю. Такий стиль дозволяє підтримувати контроль над процесами, водночас даючи можливість підлеглим брати участь у процесі ухвалення рішень. Працівники почуваються залученими та цінними для організації, що підвищує їхню мотивацію;

с) Гнучкість. Стиль дає змогу адаптуватися до різних ситуацій: в одних випадках керівник може діяти більш директивно, в інших – колегіально, залежно від обставин та потреб колективу.

Але також такий стиль керівництва має свої недоліки, один з яких, це можливість конфліктів. Оскільки остаточне рішення залишається за керівником, це може викликати розчарування серед підлеглих, якщо їхні думки не враховуються. У деяких випадках підлеглі можуть відчувати, що їхню участь у прийнятті рішень використовують лише формально; Залежність від компетентності керівника. Якщо керівник не вміє правильно балансувати між директивністю та колегіальністю, це може призвести до неефективного управління або конфліктів. Занадто сильна директивність може придушити ініціативу працівників, тоді як надмірна колегіальність може знизити швидкість прийняття рішень; неоднозначність ролей. Підлеглі можуть не завжди чітко

розуміти, коли від них очікується ініціатива, а коли просто виконання наказів. Це може створювати плутанину і знижувати ефективність.

Висновок:

Директивно-колегіальний стиль керівництва забезпечує баланс між чітким управлінням і залученням команди до прийняття рішень. Це корисно в ситуаціях, де необхідно підтримувати високу продуктивність, але при цьому забезпечити співпрацю та взаємодію всередині колективу. Проте для успішного використання цього стилю керівнику потрібно мати високі навички комунікації та управління конфліктами.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

Для з'ясування чи дійсно згуртованість і підтримка між працівниками та ефективне лідерство дійсно сприяє зменшенню негативного впливу зовнішніх стресорів, а також сприяє підвищенню стійкості колективу і збереженню продуктивності праці, було обрано такий психодіагностичний інструментарій: методика «Клімат» (модифікований варіант методики Б.Д.Паригіна), експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (авторим А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарито), Методика виявлення ступеня інтеграції «СПСК» (Соціально-психологічна самооцінка колективу), розроблена О. Немовим, методика діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі (В.В.Шпалінський, Е.Г.Шелест), методика визначення стилю керівництва трудовим колективом, розроблена В.П.Захаровим із урахуванням опитувальника А.Л.Журавльова.

Вибірку дослідження склали працівники Миклаївської регіональної державної лабораторії Держпродспожив служби, жінки віком від 35 до 65.

З огляду на отримані дані про соціально-психологічний клімат у колективі та поточні умови воєнного стану, можна зробити комплексний висновок, який охоплює як внутрішні аспекти роботи колективу, так і зовнішні обставини, які впливають на соціальну і психологічну атмосферу.

1. Загальний соціально-психологічний клімат:

Колектив характеризується відносно сприятливим соціально-психологічним кліматом. Це означає, що емоційна атмосфера в колективі є досить позитивною, працівники підтримують одне одного, мають довірливі стосунки та взаємодіють у дружньому середовищі. В умовах воєнного стану це є дуже важливим аспектом, оскільки забезпечує відчуття стабільності, яке життєво необхідне для збереження психологічного здоров'я у періоди загальної нестабільності в країні.

2. Дисбаланс між емоційною атмосферою та когнітивно-поведінковими аспектами.

Незважаючи на сприятливу емоційну атмосферу, спостерігається дисбаланс між емоційними та когнітивно-поведінковими аспектами діяльності колективу. Це вказує на те, що, хоча працівники добре почуваються емоційно та мають позитивні міжособистісні стосунки, робочі процеси можуть страждати через недостатньо налагоджену організацію або розуміння спільних цілей.

Когнітивний аспект-можливі проблеми із чітким розумінням цілей, завдань та стратегії розвитку колективу. Воєнний стан часто призводить до змін у плануванні, невизначеності щодо майбутнього та труднощів у прогнозуванні результатів. У таких умовах співробітникам може бути важко усвідомлювати, до чого конкретно вони повинні прагнути, а це, в свою чергу, впливає на мотивацію.

Поведінковий аспект-можуть спостерігатися труднощі в організації робочих процесів або недоліки в плануванні та розподілі обов'язків. Це може бути пов'язано з нестачею структурованості, недостатнім контролем або нечіткістю в керуванні. Особливо це важливо в умовах війни, коли ресурси можуть бути обмеженими, а діючі процеси часто змінюються через зовнішні фактори (наприклад, перебої з інфраструктурою, евакуації, мобілізація працівників).

3. Високий рівень соціально-психологічного клімату та згуртованості.

Варто відзначити, що згуртованість колективу є на високому рівні, що особливо ціно в умовах воєнного стану. Згуртовані колективи краще адаптуються до стресу і викликів, оскільки члени групи підтримують одне одного, діляться інформацією та спільно шукають виходи з важких ситуацій. Висока згуртованість сприяє створенню надійної підтримки, що полегшує процес адаптації до непередбачуваних умов, таких як зміни в робочих графіках, стрес через небезпеку для життя та інші труднощі.

4. Наявність потенціалу для покращення-попри загалом позитивний клімат.

Існує потенціал для покращення деяких аспектів діяльності колективу. В умовах воєнного стану можливі такі шляхи для підвищення ефективності та покращення клімату:

Вбачається необхідність поліпшення комунікації. У складних умовах, коли робочі процеси можуть постійно змінюватися через зовнішні чинники, важливо підтримувати чітку і відкриту комунікацію. Регулярне інформування працівників про поточну ситуацію, зміни в робочих завданнях та адаптація до нових умов допоможе уникнути невизначеності й зміцнити когнітивну складову роботи.

а) Розвиток адаптаційних стратегій: Колектив має вивчити або розробити нові способи адаптації до змінюваних обставин. Це можуть бути тренінги з управління стресом, навчання новим підходам до роботи в умовах непередбачуваних ситуацій, а також створення структурованих планів на випадок кризових ситуацій.

б) Підвищення мотивації через підтримку ініціатив: У періоди невизначеності важливо залучати працівників до розробки рішень і ініціатив. Це допоможе підвищити відчуття відповідальності та залученості в процес. Колектив, який має можливість впливати на рішення, буде більш мотивованим працювати ефективно, навіть в умовах війни.

5. Директивно-колегіальний стиль керівництва.

Колектив знаходиться під управлінням директивно-колегіального стилю керівництва, що поєднує як директивні, так і колегіальні аспекти. Це означає, що керівник відіграє активну роль у прийнятті рішень і надає чіткі вказівки, але також залучає працівників до обговорень і консультацій.

1) Перевагами цього стилю в умовах воєнного стану є ефективність в кризових ситуаціях, коли потрібна швидкість і чіткість рішень. Однак елементи

колегіальності допомагають працівникам відчувати, що їхні думки і пропозиції мають вагу, що позитивно впливає на згуртованість і мотивацію.

2)Ризики цього стилю-якщо директивний підхід занадто домінує, це може призводити до зниження ініціативи та творчого мислення працівників. Зокрема, в умовах війни, коли стрес і зовнішні чинники посилюють напруження, колектив може потребувати більше свободи для прояву гнучкості та адаптивності.

6. Урахування впливу воєнного стану.

Воєнний стан є надзвичайним контекстом, який суттєво впливає на соціально-психологічний клімат у будь-якому колективі. Постійні загрози, пов'язані з безпекою, невизначеність щодо майбутнього, перебої у звичних робочих процесах — все це створює додаткове навантаження на психіку кожного члена колективу.

1)Фізична небезпека та стрес-постійний страх за життя і безпеку (власну та близьких). значно впливає на когнітивні та поведінкові реакції працівників. Може знижуватися здатність до концентрації, продуктивність та рівень емоційного виснаження можуть збільшуватись.

2)Зміни у робочому середовищі-умови війни можуть вимагати зміни робочого процесу: дистанційна робота, робота в укриттях, постійна адаптація до умов бойових дій або евакуації. Це вимагає від колективу високого рівня адаптивності та чіткої комунікації.

3)Психологічна підтримка-важливо забезпечувати психологічну підтримку для членів колективу, які можуть стикатися з підвищеним рівнем стресу або переживати втрати (родичів, майна тощо). Така підтримка може бути надана як з боку керівництва (емпатичне ставлення, гнучкі умови праці), так і через залучення психологів або організацію груп підтримки.

На останок хочеться зауважити, що соціально-психологічний клімат у колективі є відносно сприятливим із високим рівнем згуртованості, що є особливо важливим в умовах воєнного стану. Однак спостерігається дисбаланс між емоційною сферою та когнітивно-поведінковими аспектами, що вказує на необхідність покращення організаційних процесів, комунікації та розуміння спільних цілей.

Керівництву ж варто працювати над підвищенням структурованості робочих процесів, підтримуючи при цьому високий рівень взаємодії та залученості працівників до ухвалення рішень, особливо в умовах кризи. Завдяки директивно-колегіальному стилю керівництва колектив має потенціал для ефективної роботи в умовах зовнішніх викликів, але необхідно забезпечити баланс між керівництвом і ініціативністю працівників для подолання кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1 Методологічні основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі

На основі результатів дослідження в другому розділі було сформульовано детальні рекомендації та заходи для вдосконалення соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі. Розділ включає методологічні підходи, практичні рекомендації та заходи управління СПК.

З огляду на загальну позитивну атмосферу в колективі, методологічні засади спрямовано на зміцнення вже наявних переваг і покращення проблемних аспектів (котрі були виявлені в дослідженні).

Оптимізація соціально-психологічного клімату (СПК) — це процес цілеспрямованого покращення міжособистісних відносин, довіри, емоційної підтримки та загального рівня взаємодії в колективі для досягнення більшої ефективності, комфорту та продуктивності. СПК відіграє важливу роль у підтримці мотивації працівників, зниженні рівня стресу та підвищенні рівня задоволеності роботою, що в сукупності веде до покращення якості роботи всього колективу.

Основні елементи оптимізації СПК

1) Оцінка та діагностика.

Використання методик, таких як анкети, опитувальники, групові обговорення та індивідуальні інтерв'ю, допомагає виявити проблемні зони у соціально-психологічному кліматі та зрозуміти специфічні потреби працівників.

2) Покращення комунікації. Важливо забезпечити відкритість у спілкуванні між керівниками і працівниками, підтримувати зворотний зв'язок і залучати співробітників до обговорення питань, які їх стосуються. Регулярні наради, прозоре обговорення змін у роботі та можливість обміну ідеями сприяють довірі та згуртованості.

3) Формування підтримуючої культури. Психологічна підтримка та створення умов для розвитку співробітників, такі як програми менторства, групи підтримки, корпоративні тренінги, позитивно впливають на атмосферу в колективі.

4) Підтримка мотивації та залучення. Визнання досягнень працівників, справедлива система заохочень, надання можливостей для професійного розвитку та участі у прийнятті рішень мотивують співробітників. Це сприяє підвищенню їхньої лояльності до організації.

5) Розвиток стресостійкості та антикризової підтримки. Проведення тренінгів із технік релаксації та управління стресом, особливо в умовах кризових ситуацій, допомагає знизити емоційне навантаження на колектив. Для цього ефективними є практики mindfulness, адаптаційні тренінги, та групова терапія.

Завдання оптимізації СПК

а) Забезпечити максимальну ефективність у досягненні командних та індивідуальних цілей.

б) Знизити рівень міжособистісних конфліктів і непорозумінь.

с) Підвищити залученість працівників у робочий процес та їхню задоволеність від роботи.

д) Підвищити стійкість колективу до зовнішніх викликів, таких як стрес і зміни.

Отже, оптимізація СПК — це стратегія, яка потребує системного підходу та уваги до потреб кожного працівника. Вона спрямована на створення

атмосфери довіри, підтримки і конструктивної взаємодії, що є базою для успіху та стійкості колективу в довгостроковій перспективі.

До основних підходів СПК відносяться наступні:

1. Системний підхід.

Це означає, що необхідно розглядати колектив як цілісну систему, де на результати діяльності впливають взаємини, поведінка та емоційна взаємодія. Таким чином, впровадження заходів для зміцнення зв'язків між працівниками сприяє підвищенню згуртованості та продуктивності.

2. Акмеологічний підхід.

Даний підхід дозволяє враховувати потенціал кожного співробітника, а ще цей підхід передбачає створення умов для особистісного зростання та досягнення професійної майстерності.

3. Психосоціальний підхід.

У зв'язку з високим рівнем стресу через зовнішні обставини, колективу є важливим забезпечити підтримку на рівні емоційного благополуччя. Це передбачає як фізичну, так і психологічну безпеку, сприятливі умови для спілкування, що допоможуть знижувати рівень стресу.

Соціально-психологічний клімат (СПК) у трудовому колективі визначає рівень довіри, взаємної підтримки та задоволеності працівників. В умовах воєнного стану СПК набуває особливого значення, оскільки сприятливе середовище допомагає працівникам краще адаптуватися до викликів і мінімізувати вплив стресу.

Методологічний підхід до формування СПК у кризових умовах ґрунтується на поєднанні наступних принципів:

Діагностика стану клімату: використання інструментів для виявлення проблемних зон у взаємодії працівників.

Розвиток емоційної стійкості: застосування технік для управління стресом, таких як «Сканування тіла» (Додаток Н0) та «Заземлення» (Додаток П).

Організація підтримуючого середовища: проведення груп підтримки (Додаток 8) та адаптаційних семінарів (Додаток 9).

Покращення комунікації: тренінги з ефективної взаємодії, такі як «Емоційна саморегуляція та позитивне мислення» (Додаток 7) і «Стрес-менеджмент» (Додаток Ж).

Оптимізація СПК у організації буде сприяти підвищенню ефективності роботи, зменшенню рівня стресу та покращенню добробуту персоналу. Комплексний підхід до підтримки колективу з урахуванням специфіки професії дозволить не лише покращити показники продуктивності, а й забезпечити здорову атмосферу на робочому місці.

Отже, наша програма оптимізації психологічного клімату трудового колективу у кризовий період передбачає реалізацію таких завдань:

1. Організувати щотижневі зустрічі для обговорення завдань і проблем, які можуть виникнути в колективі. Це сприяє підвищенню довіри та зниженню напруги.
2. Заохочувати працівників до об'єднання у групи для вирішення робочих завдань, що підвищує командний дух, покращує взаєморозуміння між працівниками.
3. Створення програм адаптації для нових працівників. У контексті воєнного стану адаптаційні програми можуть допомогти новим працівникам швидше інтегруватися, розуміти завдання та стратегії, що зменшує напругу у колективі.
4. Організація психологічних тренінгів. Тренінги з управління стресом та психологічної стійкості допоможуть співробітникам адаптуватися до викликів воєнного стану та знайти ефективні способи взаємодії.

5. Впровадження практик зворотного зв'язку. Працівники повинні мати змогу надавати зворотний зв'язок щодо процесів в організації, що допоможе швидко вирішувати можливі проблеми та коригувати методи керівництва

Виходячи з проведеної нами роботи та отриманих результатів хочеться зазначити, що оптимізація соціально-психологічного клімату (СПК) колективу є важливим елементом для підвищення ефективності роботи, покращення командної взаємодії та підтримки здорової атмосфери на робочому місці. З огляду на специфіку роботи у лабораторії Держпродспоживслужби, де основні завдання пов'язані з відповідальністю за здоров'я тварин та безпеку продукції тваринного походження, стабільний та сприятливий СПК сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності колективу.

Програма оптимізації психологічного клімату на підприємстві в кризовий період включає реалізацію таких ключових завдань:

1. Підвищення психологічної безпеки та підтримки працівників:
2. Формування підтримуючого середовища:
3. Розвиток адаптивних навичок та підвищення кваліфікації:
4. Мотивація та заохочення:
5. Створення стабільності та передбачуваності.

Реалізуючи завдання оптимізації соціально-психологічного клімату, ми спиралися на такі методичні принципи:

Принцип активної участі та залучення: цей принцип передбачає, що кожен учасник має брати активну участь у процесі, висловлювати свої думки, ділитися досвідом та пропозиціями. Активність сприяє формуванню мотивації, відповідальності та залученості до процесу змін.

Принцип суб'єкт-суб'єктної взаємодії: кожен учасник є рівноправним партнером у процесі навчання і розвитку. Це допомагає створювати атмосферу довіри, підтримки, забезпечує відкритість та емпатію між учасниками.

Принцип інтерактивності: використання інтерактивних методів (групові обговорення, кейсовий аналіз, рольові ігри) забезпечує обмін думками, навичками та практичними знаннями, сприяючи глибшому розумінню матеріалу.

Принцип системності та комплексності: реалізація програми проводилася з урахуванням комплексного підходу, що включає як емоційний, так і когнітивний та поведінковий аспекти. Це допомагає досягти більш стійких змін, впливаючи на різні рівні соціально-психологічного клімату.

Принцип рефлексії: регулярний аналіз результатів та рефлексія допомагають учасникам оцінювати свій особистий прогрес, розуміти вплив змін на команду і коригувати свої дії. Це стимулює особистісний розвиток та зростання колективної свідомості.

Принцип адаптивності: методики та вправи обиралися відповідно до актуальних потреб і контексту, зокрема з урахуванням умов кризового періоду. Це забезпечує гнучкість у застосуванні методів і їх відповідність конкретним потребам колективу.

Принцип безперервного розвитку та підтримки: забезпечення постійного зворотного зв'язку та психологічної підтримки сприяє тривалому ефекту від реалізованих заходів, створює умови для стійкого поліпшення клімату в колективі.

Ці принципи забезпечили ефективність і сталість реалізованої програми, допомогли досягти високого рівня взаєморозуміння та створення підтримуючого клімату в трудовому колективі.

Реалізуючи програму оптимізації соціально-психологічного клімату, ми використовували низку інтерактивних методів і форм роботи, що допомагають організувати взаємодію між учасниками та сприяють розвитку суб'єкт-суб'єктних стосунків. Серед них такі методи як:

✓ Групові дискусії та мозковий штурм. Ці методи активізують творчий підхід, дозволяють учасникам вільно висловлювати думки і пропонувати ідеї для вирішення певної проблеми. Дискусії створюють атмосферу довіри та співпраці.

✓ Рольові ігри. Вони дають змогу учасникам практикувати навички комунікації, управління конфліктами та зворотного зв'язку. Це допомагає зрозуміти інші точки зору та адаптувати свою поведінку у складних ситуаціях.

✓ Кейсові методи (Case studies). Використання реальних або вигаданих ситуацій, які учасники повинні проаналізувати та знайти рішення, дозволяє їм застосувати теоретичні знання на практиці, формувати колективне мислення та підтримувати активну залученість.

✓ Тренінги на розвиток емоційного інтелекту. Ці тренінги включають техніки розпізнавання емоцій, управління стресом і розвитку емпатії, що особливо важливо в умовах підвищеної емоційної напруги.

✓ Рефлексивні вправи та зворотний зв'язок. Щоденні чи тижневі рефлексії дають можливість учасникам оцінювати власний прогрес і взаємодію з іншими, а зворотний зв'язок від колег сприяє вдосконаленню навичок та більшій самосвідомості.

✓ Командні вправи на згуртованість. Такі вправи, як створення командних цінностей, спільне вирішення задач і планування, сприяють зміцненню командного духу та розвитку довіри між учасниками.

✓ Техніки релаксації та управління стресом. Вправи на релаксацію, дихальні практики та методики "заземлення" допомагають учасникам знижувати рівень стресу і покращувати загальне самопочуття.

Кожен із методів був спрямований на активну взаємодію та відкритість, що допомагало створити підтримуюче середовище, де кожен учасник міг розкрити свої сильні сторони та вдосконалити навички роботи в команді.

Програма оптимізації психологічного клімату передбачає інтеграцію зазначених елементів у повсякденне функціонування підприємства, підвищення ролі керівників у підтримці психологічної атмосфери та залучення співробітників до розвитку здорового робочого середовища. Ці кроки не лише допомагають колективу функціонувати ефективніше, але й підтримують його психологічне благополуччя, що є важливим аспектом успішної роботи в умовах кризових періодів.

3.2 Розробка практичних рекомендацій з формування сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Картина, яку ми отримали як результат нашого дослідження психологічного клімату в трудовому колективі, свідчить, про наявність дисбалансу між емоційною сферою та когнітивно-поведінковими аспектами, що вказує на необхідність покращення організаційних процесів, комунікації та розуміння спільних цілей. Колектив має потенціал для ефективної роботи в умовах зовнішніх викликів, але необхідно забезпечити баланс між керівництвом і ініціативністю працівників для подолання кризових ситуацій.[83]

Тому ми розробили наступний план вирішення визначених проблем.

1.Тренінги з управління стресом і комунікації

1) Тренінг "Стрес-менеджмент і стабілізація емоційного стану" Мета: навчання працівників основ управління стресом і розвитку навичок саморегуляції.

Програма тренінгу включає теоретичну частину- визначення стресу та його наслідків, практичну частину: вправи "Глибоке діафрагмальне дихання",

"Сканування тіла" (Додаток Н) і "Заземлення" (Додаток П). Детальний опис тренінгу подано у додатку 6.

2) Тренінг "Емоційна саморегуляція та позитивне мислення"

Мета-формування навичок трансформації негативного мислення у позитивне. Ключові елементи:

Практика "Щоденник вдячності" (Додаток Р) для підвищення усвідомленості.

Вправа "Позитивні візуалізації" (Додаток С) для зосередження на ресурсах. Опис програми подано у додатку К.

Пропонується приділити належну увагу розвитку командної взаємодії та згуртованості. Тренінги на командоутворення допоможуть налагодити взаємодію між співробітниками, сприятимуть побудові довіри та покращенню комунікацій. Такі тренінги можуть включати спільні вправи для вирішення робочих завдань та розгляд проблем у невимушеній атмосфері. А впровадження можливості спільного вирішення конфліктів допоможе створити середовище, де кожен працівник може відкрити свої думки та бути почутим.

Введення конфіденційних каналів для повідомлень може допомогти у попередженні конфліктів. У нашому дослідженні чітко простежується ствердження, що стиль управління відіграє ключову роль у формуванні сприятливого СПК. Для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі лабораторії важливим є баланс між директивним і колегіальним стилем, оскільки швидкість і точність в ухваленні рішень є критично важливими. А залучення персоналу до прийняття рішень сприяє підвищенню мотивації та зниженню відчуття стресу, а також створює відчуття відповідальності за результати роботи. Для реалізації цього завдання ми використали Тренінг "Антикризове управління". Основна мета тренінгу — розвиток у керівників навичок ефективного реагування на кризові ситуації. Вправи включають рольові ігри, розробку кризових планів і комунікаційні

вправи (детальний опис програми подано у додатку У). Тож для вирішення зазначених вище проблем пропонується забезпечувати розвиток комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як у факторі міжособистісного спілкування. Важливо підтримувати стосунки з персоналом і відстежувати настрої, які у колективі. Для того, щоб грамотно вибудовувати управлінську роботу з персоналом, керівнику слід дотримуватися наступних принципів:

1) Підтримувати з усіма підлеглими уважні та довірчі взаємини. Важливо підтримувати стосунки з персоналом і відстежувати настрої, які розвиваються у колективі. Для того, щоб грамотно вибудовувати управлінську роботу з персоналом, керівнику слід дотримуватися наступних принципів: кожен член колективу потребує самоповаги, яка досягається за рахунок його постійного професійного зростання та оцінки заслуг; персонал потребує мотивації досягнень чи успіху, що досягається у т.ч. підтримкою творчої ініціативи, новаторських ідей [84,74]

2) Найчастіше залучати співробітників до спільної діяльності. Працюючи з персоналом, керівник повинен вміти розділяти новаторів, які перебувають у постійному професійному пошуку і не бояться труднощів і невдач, що виникають, готових відразу ж відгукнутися на будь-яку ініціативу, що йде від керівництва, і співробітників, які через страх допустити помилку або побоювань зазнати невдачі, не беруть участі у творчих справах колективу. Для того, щоб залучити другу групу працівників до колективної роботи, керівнику важливо враховувати психологічні особливості особистості, пов'язані зі страхом невдачі, і перших етапах роботи пропонувати виконання завдань із низьким рівнем ризику, враховуючи індивідуальні якості кожного працівника. На етапі виконання доручень і після завершення керівник повинен створювати необхідну для наступних етапів роботи атмосферу довіри.[83]

3) Вміти залагоджувати конфліктні ситуації, передбачати їх, і навіть переводити деструктивний конфлікт у продуктивне русло. У конфліктних ситуаціях керівник виступає у ролі третьої сторони, яка намагається відновити психологічний баланс у колективі. Керівник повинен бути стриманим, спокійно реагувати на ситуацію, що склалася, при необхідності з гумором виходити з ситуації. Якщо ситуація має тенденцію до наростання агресивності, вчасно перемикає конфліктуючі сторони на абстрактні теми, по можливості максимально згладжуючи розбіжності між співробітниками.

4) Об'єктивно, без упередженості та суб'єктивних оцінок ставитись до підлеглих. Керівник завжди має пам'ятати, що він є особистим прикладом свого колективу. Слід бути об'єктивним і справедливим у спілкуванні з людьми, уникати упереджень, підтримувати добрі стосунки з усіма співробітниками. Слід бути терпимим стосовно підлеглим. У разі виявлення якихось негативних чинників, здатних вплинути на соціально-психологічний клімат і якісну роботу колективу, керівник має знайти шляхи вирішення проблеми. Найпростішим і найдієвішим психологічним прийомом відновлення сприятливої робочої обстановки є здатність керівника висловлювати своїм підлеглим схвалення та підтримку, гідно оцінюючи їхню роботу (Додаток У)

2) Мотивувати співробітників. Керівнику необхідно заохочувати працівників, оцінювати їхній внесок у трудову діяльність, висловлювати похвалу та подяку. Заохочення викликає у співробітників задоволеність собою, своїми успіхами та своєю працею. Підтримка та мотивація працівників в умовах воєнного стану є критично важливими для забезпечення стабільної, безпечної та продуктивної роботи. У цьому контексті фокус має бути спрямований на фізичну безпеку, емоційне благополуччя, а також ефективну організацію роботи. Також підтримка та мотивація в умовах війни мають комплексний характер, адже необхідно зосередитись на забезпеченні як фізичної безпеки, так і емоційного благополуччя працівників. Забезпечення

регулярної підтримки та стабільності на робочому місці допомагає зберегти відчуття стабільності, що особливо важливо для працівників, які стикаються з викликами як на робочому місці, так і поза ним. Розглянемо детальніше аспекти підтримки та мотивації працівників в умовах воєнного стану:

а) Фізична безпека та робоче середовище.

Для забезпечення безпеки необхідно створити та проінформувати працівників про наявність укриттів, шляхи евакуації та процедури поведінки під час повітряних тривог. Організація навчальних інструктажів та регулярне нагадування про правила безпеки допоможуть знизити рівень тривоги та підготувати співробітників до кризових ситуацій. Доречною в умовах війни буде гнучкість в організації робочого часу, що сприятиме збереженню продуктивності, дозволяючи працівникам поєднувати роботу з особистими потребами або вимушеними обставинами (наприклад, евакуація або переміщення).

б) Емоційна підтримка

Під час війни у співробітників зростає рівень стресу та тривожності, що впливає на їхню здатність зосереджуватися та працювати продуктивно. Психологічна допомога працівникам є одним з основних методів допомоги працівникам на шляху зниження рівня стресу. Запровадження регулярних зустрічей з психологом або можливість звернутися до психологічної підтримки є важливими кроками для емоційної стабільності команди. Можливість поділитися своїми переживаннями з колегами допомагає зменшити емоційне напруження. Для цього можна організувати групи підтримки, бо саме групові зустрічі чи короткі «психологічні розрядки» в середині дня можуть допомогти зняти стрес і підвищити рівень згуртованості. Для створення безпечного простору та обговорення проблемних ситуацій організовано групи підтримки. Програма груп включає лекції від психолога на теми управління стресом і тривожністю (Додаток Т), обговорення поточних викликів і розбір практичних

кейсів, навчання технік медитації, дихання та візуалізації. Детальний опис роботи груп підтримки наведено у додатку Л.

в) Підтримка мотивації та визнання внеску працівників

Визнання досягнень працівника теж є дуже важливим. У важкі часи важливо визнати зусилля кожного працівника, навіть за найменші успіхи. Подяка, публічне визнання внеску, а також відзначення командних результатів допомагають підняти моральний дух і відчуття значущості своєї роботи. А якщо до визнання додати залучення співробітників до вирішення завдань і прийняття рішень, то такі заходи значно підвищать мотивацію та почуття відповідальності працівників. Організація регулярних зборів для обговорення успіхів і викликів сприяє відчуттю спільної місії та єдності. Особливу увагу ними рекомендовано приділяти адаптації нових працівників для цього запропоновано адаптаційний семінар для нових працівників. Назва: "Впевнений старт у новому колективі". Мета семінару забезпечення ефективної інтеграції працівників у колектив. Ключові елементи:

Презентація цінностей організації.

Знайомство з колегами та керівниками.

Практичні блоки: "Ефективна комунікація" та "Обов'язки і відповідальність". Програма семінару описана у Додатку М.

г) Навчання та професійний розвиток

Курси та тренінги можуть бути хорошою підтримкою для підвищення рівня знань і навичок працівників. Особливо корисними можуть бути програми з антикризового управління, стресостійкості та ефективних комунікацій, які допомагають співробітникам адаптуватися до нових реалій.

Проведення навчальних семінарів та практичних тренінгів в таких умовах має важливу роль, оскільки дозволяють працівникам відчувати себе залученими до роботи і бути готовими до викликів.

д) Соціальна підтримка

Ні для кого не є секретом, як важлива в таких умовах фінансова допомога та компенсації. У разі втрат через воєнні дії, навіть невеликі додаткові виплати, компенсації або організація збору допомоги можуть сприяти емоційній стабільності колективу. Організація заходів підтримки для сімей співробітників — від збору гуманітарної допомоги до надання тимчасового житла для евакуйованих членів сімей — показує, що керівництво піклується про них не тільки як про працівників, але і як про людей.

3.3 Заходи щодо управління соціально-психологічним кліматом організації

Для ефективного підтримання сприятливого СПК необхідно врахувати як психологічні, так і організаційні аспекти.

Розвиток директивно-колегіального стилю керівництва відіграє важливу роль у покращенні соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі, особливо в умовах нестабільності або підвищеної напруженості. Цей стиль керівництва поєднує чітке структурування завдань (директивність) із колегіальним підходом до ухвалення рішень, що дозволяє забезпечити баланс між жорстким управлінням і гнучким залученням працівників у процеси колективного прийняття рішень. Основні переваги та значення цього стилю для СПК включають такі аспекти як:

Профілактика емоційного вигорання. В умовах високих стресових навантажень важливо запроваджувати регулярні заходи для запобігання емоційному вигоранню, як-то підтримка здорового балансу між роботою і відпочинком, тренінги з тайм-менеджменту. Підтримка ініціативності та залученості. Колективу важливо надати можливість брати участь у формуванні робочих процесів, що дозволить працівникам впливати на власну робочу ситуацію, підвищить почуття відповідальності і залученість.

Психологічна підтримка. Налагодження роботи з психологічною службою або забезпечення доступу до консультативної підтримки допоможе співробітникам справлятися з особистими та професійними труднощами, що є надзвичайно важливим у кризові періоди.

Моніторинг соціально-психологічного клімату. Регулярне оцінювання СПК за допомогою методик (наприклад, методика «Клімат», методика СПСК) дозволяє контролювати динаміку змін і швидко реагувати на проблеми, що можуть виникати в колективі.

Для покращення психологічного клімату в організації в кризовий період було розроблено низку методичних рекомендацій для керівництва, які можуть значно підвищити рівень довіри, підтримки та ефективності співробітників:

1. Забезпечення відкритої комунікації.

Регулярно проводити наради, де керівники надають інформацію про актуальний стан організації, зміни в роботі, поточні завдання та майбутні плани. Підтримувати можливість зворотного зв'язку, щоб працівники могли ставити запитання, висловлювати свої думки та ідеї.

2. Психологічна підтримка та зниження стресу.

Організувати можливість консультацій з психологом для співробітників, особливо в періоди високого стресу. Впроваджувати тренінги з управління стресом, включаючи релаксаційні техніки та вправи для підтримки психологічного здоров'я. Нами було застосовано тренінги, які направлені на подолання стресу, а саме тренінг «з управління стресу» і Тренінг «Емоційна саморегуляція та позитивне мислення» (додаток Ж,К)3. Створення атмосфери взаємоповаги та довіри.

Підтримувати в колективі етичні стандарти, які сприяють взаємоповазі та чесності. Заохочувати культурну взаємодію та відзначати досягнення колег, сприяючи підвищенню почуття власної значущості.

4. Підтримка згуртованості та командного духу.

Проводити тимблдингові заходи для покращення міжособистісних відносин та підвищення рівня довіри серед працівників. Створити програми наставництва, де більш досвідчені працівники можуть допомагати новим співробітникам адаптуватися та розвиватися в колективі[додаток Н]

5. Розвиток адаптивності та професійної стійкості.

Впровадити тренінги з розвитку адаптивних навичок, особливо для кризових ситуацій, що допоможуть працівникам легше адаптуватися до змін у роботі. Забезпечити можливості для професійного навчання та підвищення кваліфікації, щоб працівники відчували розвиток навіть в умовах кризового періоду.

6. Визнання та мотивація співробітників.

Впровадити систему визнання досягнень, яка може включати як словесну подяку, так і інші види винагороди (додатковий вихідний, бонус тощо). Заохочувати ініціативи працівників та давати їм можливість реалізовувати нові ідеї, що допоможе підвищити мотивацію та задоволеність роботою.

7. Гнучкість у роботі та створення комфортних умов.

По можливості забезпечити працівникам гнучкий графік роботи, що допоможе знизити рівень стресу та підвищити баланс між роботою і особистим життям. Забезпечити комфортні умови праці (організація робочих місць, зони відпочинку), що сприятиме зниженню емоційної напруги.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зменшить негативний вплив зовнішніх стресорів та підвищить ефективність роботи колективу навіть у складних умовах.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який включає не лише організаційні заходи, а й активну участь керівництва в підтримці емоційного стану колективу. Висновки емпіричного дослідження свідчать, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі не лише підтримує продуктивність, але й забезпечує стабільність у періоди невизначеності.

Створена та апробована програма оптимізації соціально-психологічного клімату (СПК) в організації на період воєнного стану передбачає ефективність за умови послідовної реалізації трьох етапів.

Перший етап: Загальне інформування та рекомендації

Цей етап зосереджений на всеосяжному інформуванні працівників, включаючи обговорення норм, правил і процедур роботи в кризових умовах. Метою є стабілізація емоційного стану працівників, надання їм впевненості у прозорості процесів і підтримка від керівництва. Для цього керівництво повинно запровадити інструменти регулярної оцінки та підтримки СПК, а також слідкувати за дотриманням розроблених норм для зменшення ризиків виникнення негативного клімату.

Другий етап: Тренінгова робота у виробничих групах

На цьому етапі фокус робиться на тренінгах з покращення міжособистісної взаємодії, що є важливим чинником підтримки СПК у кризовий час. Розроблений тренінг спрямований на зміцнення взаєморозуміння між членами команди та розвиток комунікативної компетентності.

Проведені нами дослідження показують, що позитивні зміни у міжособистісній взаємодії, особливо в умовах підвищеного стресу, сприяють підвищенню рівня довіри, що є основою покращення психологічного клімату в цілому. У процесі тренінгу важливо навчити учасників принципів

конструктивного спілкування, враховуючи попередній досвід, установки та індивідуальні особливості кожного члена групи.

Третій етап: Підтримка та супровід

Завершальний етап передбачає регулярне впровадження ініціатив з підтримки психологічного здоров'я працівників, таких як групи підтримки або семінари з управління стресом. Це допомагає закріпити позитивні зміни, отримані в результаті попередніх етапів, і створює основу для довготривалої стабільності психологічного клімату.

Запропоновані заходи охоплюють ключові аспекти формування сприятливого соціально-психологічного клімату у кризових умовах:

1. Організація тренінгів з управління стресом сприяє емоційній стабілізації працівників.
2. Проведення груп підтримки та адаптаційних семінарів створює атмосферу довіри та згуртованості.
3. Використання технік саморегуляції, таких як "Сканування тіла" (Додаток Н) і "Щоденник вдячності" (Додаток Р), знижує рівень тривожності та підтримує позитивний настрій.

Реалізація цих заходів дозволить мінімізувати негативний вплив стресових факторів, підвищити рівень згуртованості та адаптивності трудового колективу.

ВИСНОВОК

У дослідженні проведено теоретичний і емпіричний аналіз соціально-психологічних умов формування позитивного клімату в трудовому колективі в умовах кризової ситуації, зокрема в умовах воєнного стану. На основі отриманих результатів можна зробити такі висновки:

1. Проведений теоретико-методологічний аналіз засвідчив ключові підходи до вивчення психологічного клімату на підприємстві під час кризових періодів. Визначено, що психологічний клімат значною мірою залежить від емоційної стабільності, соціальної підтримки та ефективної комунікації в колективі, що в умовах воєнного стану набувають особливої важливості.

2. Доведено, що на психологічний клімат впливають такі основні показники, як рівень згуртованості колективу, рівень підтримки та довіри серед працівників, а також стиль керівництва. Зокрема, директивно-колегіальний стиль управління виявився найбільш ефективним у підтримці продуктивності та адаптивності колективу в кризових умовах.

3. Встановлено специфічні фактори, що розкривають сутність психологічного клімату в період кризових викликів, зокрема воєнного стану. До таких факторів належать: спільне розуміння місії підприємства, адаптивність до змін та психологічна стійкість працівників. Позитивний клімат сприяє зниженню рівня стресу і зменшенню ймовірності професійного вигорання.

4. Розроблена програма оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі охоплює три рівні роботи (загальний, груповий, індивідуальний). На загальному рівні передбачено підвищення обізнаності працівників і встановлення чітких норм, на груповому — впровадження тренінгів для покращення взаємодії, а на індивідуальному — підтримку професійного розвитку і навчання стресостійкості.

Перспективи подальшого дослідження полягають у вивченні інших аспектів психологічного клімату, таких як зворотний вплив міжособистісних конфліктів на продуктивність, а також у розробці нових інструментів для діагностики та підтримки соціально-психологічного клімату. Апробація програми на підприємствах різного профілю та подальша розробка тренінгових заходів сприятимуть більш глибокому розумінню умов формування здорового клімату на підприємствах в умовах криз.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрєєва І.А. Психологічні складові якісного управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014, Том. І, Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія, Вип. 40 .25-28
1. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечнікова. – Одеса, 2016. - Т. 21, Вип. 2. - С. 56-60.
2. Базалійська Н.П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. №1(06) С. 23-31
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. 4.Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. — 238 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с
5. Барановська, І. П. "Соціально-психологічний клімат як фактор продуктивності трудового колективу" // Вісник Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія», 2021.
6. Барлінгейм, М. (2021). Лідерство та його вплив на мотивацію і психологічний клімат у колективі. *International Journal of Psychology*, 49(3), 201-214.
7. Батир Ю.Г. Психологія воєнного стану та посттравматичний синдром. Національний університет цивільного захисту України. 2023 с. 481

8. Бех Ю.В., Слепцов А.І. Філософські проблеми сучасного управління складними системами: ідеї, принципи і моделі: монографія. К.: Видавництво НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2012. 405 с.
9. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
10. Бойко А. В. "Психологічний клімат у трудовому колективі: аналіз впливу стресу та підтримки" // Праці Наукового товариства імені Шевченка, 2023.
11. Боковива Ю.В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади / Ю.В. Боковива, В.А. Грабовський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/3/01.pdf>.
12. Власова О.І. Ніконенко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник К : Центр учбової літератури, 2010. 398
конференції 23-24 січня 2015 р. м. Сєверодонецьк: видавництво СНУ ім. Даля. 2015. 241 с.
13. Ващенко І.В. корпоративний клімат як важлива складова корпоративної культури. Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин. Мат. V міжнародної науково-практичної конференції, 21-22 травня 2013. Кам'янець-Подільський, 2013 С. 187-189
14. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. Ефективна економіка 2012 №2 URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>
15. Вертель В.В, Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2012. №40. С. 292-295
16. Власова О.І., Ніконенко Ю.В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
17. Гобкінз, Д., та Маккі, Є. (2018). Стратегії формування позитивного клімату в організації. *Journal of Organizational Psychology*, 35(2), 77-91.
18. Гончарук Н. Стилi управління : переваги та недоліки. Актуальні проблеми

- державного управління: збірник наукових праць. Днепропетровськ, 2002 № 3 С 176-190.
19. Горбань Г.О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах: соціально-психологічний аспект: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2012 354с.
 20. Горбань Г.О. Управлінська діяльність: екологія відповідальності // Актуальні проблеми психології: Зб. наук. праць / Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / За ред. С.Д. Максименка. – Житомир: «Вид-во ЖДУ ім. І. Франка», 2010. – Т.7: Екологічна психологія. – Вип. 23. – С. 49-53. Режим доступу: http://ecopsy.com.ua/data/zbirki/2010_23/index.html
 21. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. К: Лібра, 1998 270с.
 22. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування. К.: КМ Академія, 2003. 288с.
 23. Джур, О., Джига Л., Саламаніна, С. (2023). Антикризисный менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах . Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>
 24. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект ЧЧІ. 2018 №2 с. 71-75
 25. Донцов А.І. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція / А.І. Донцов, Є.Б. Перелигіна, Л.П. Караваєва // Національний психологічний журнал. – 2014. – № 2(14). – С. 5–12.
 26. Загірняк М.В. Психологія управління: навчальний посібник Харків: видавництво «Точка» 2011 194 с.
 27. Залогіна К.І. Антикризисное управління промисловим підприємством в умовах воєного стану України
 28. Зобенько Н.А., Демиденко Т.М. Аналіз стилів керівництва в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами. Вісник Черкаського університету, серія « педагогічні науки» 2012 Випуск №3 С.30-34

29. Зудова І.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: електр. Наук. Фахове вид. 2017 Вип.20 С.341-344
30. Іушина В.Д. Підходи до сутності та структури психологічного клімату на підприємстві. Управління розвитком.2013 №12 с.116-119.
31. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012 вип.2. с.74-80
32. Калюжна Ю.В. Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці.2019 Випуск 3с. 108-112
33. Карамушка Л.М. Взаємозв'язок між негативними психічними станами працівників освіти та типи і рівні культури організації. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія . Економічна психологія,1.с. 43-53
34. Карамушка Л. М. Психологія управління: навчальний посіб. К.: Міленіум, 2003 344с.
35. Карамушка Л.М. Психологія професійного вигорання підприємців монографія. К.: Логос, 2018.198с.
36. Карамушка Л. М. Вплив психологічного клімату в освітніх закладах на становлення духовності особистості. Сучасна гуманітарна освіта:стан і перспективи: зб. наук. праць. Чернівці, 1996. 260 с.
37. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі банківських структур):монографія. Львів: Галицький друкар, 2012. 212 с.
38. Карамушка Л. М. Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види. Актуальні Проблеми психології: зб. Наук. Праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.

2016 Вип.45 С3-11

39. Карамушка Л. М. Основні методи для дослідження напруженості в організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. Науковий журнал. Київ: Логос, 2016. №4 С.14-22.
40. Книш А.Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу: навчальний посібник. К.: ДП«НВЦ» Пріоритети» 2016. 40с.
41. Коваленко, В. С. (2022). Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності персоналу. *Проблеми сучасної психології*, 58, 112-119.
42. Конфліктологія: підручник/ за ред. Г.В. Гребенькова. Львів. Магнолія 2006,2011. 229 с.
43. Кравченко О.О. Психологічні аспекти управління персоналом / О.О. Кравченко, С.В. Кикоть // Молодий вчений. – 2016. – № 3. – С. 101–103.
44. Кузьмін О.Є Керівництво організацією: навч. посібн. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка»,2008 244с.
45. Куріс Ю.В. Тарасов В.К. Банах А.В. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя 2018.Вип. 68С.116-124.
46. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери // Молодий вчений № 4 (44). 2017 р. С. 98-103. 9.
47. Луцик Т.Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації [Електронний ресурс] / Т.Р. Луцик // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2012.– №10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>
48. Максименко С.Д. Особистість як суб'єкт подолання кризових станів. Особистість в умовах кризових викликів сучасності: Матеріали методологічного семінару НАПН України 24 березня 2016р Київ 2016 С.8-14

49. Максименко А. Г., Чупріна А. І. "Соціально-психологічний клімат у період соціально-економічних криз" // Гуманітарний вісник ЗДІА, 2020.
50. Максименко С.Д., Прокоф'єва О.О.,Царькова О.В., Кочурова О.В. Практикум із групової психокорекції: підручник. Мелітополь: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2015 414с.
51. Марциняк-Дорош О. Дослідження психологічного клімату на підприємстві. Молодий вчений, 2017 Вип.9 С.98-101
52. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Д.Г. Михайленко ; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Харків, 2011. – 22 с.
53. Мороз В.П. Лідерство як наукова проблема. Вісник ЛНУ ім.Т.Г.Шевченка.2019 №1 С.99-108.
54. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. К ЦУЛ, 2007.448с.
55. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. - 198 с.
56. Назарова Г. Дослідження домінант соціально-психологічного клімату. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки 2015.Вип.14(1)С. 79-84
57. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації / Н.Ю. Олійник // Молодий вчений. – 2017. – № 4. – С. 725–728.
58. Онофрійчук Л.О. Стиль керівника , як умова формування соціально-психологічного клімату колективу ДНЗ. Народна освіта. Випуск №1(22) 2014
[URL:http://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2246](http://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2246)
59. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. К. :акадевидав,2003 568 с.
60. Саврук О. Ю. Стилi керівництва: сутність та характерні риси/ О. Ю. Саврук.

- Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – С. 387- 393.
61. Сердюк, М. О. "Управління соціально-психологічним кліматом в умовах невизначеності" // Вісник Харківського національного університету, 2022.
 62. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі / І.А. Сорока // Правовий вісник Університету «Крок». 2016. № 2. С. 150-154.
 63. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. URL: http://libnet.com/content/9504_Socialno_psihologichnii_klimat_y_trydovomy_kolektivi.html.
 64. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656>.
 65. Соціальна психологія в Україні: довідник. К.: Міленіум, 2004. 195с.
 66. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін.]. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — 304 с.
 67. Угрин О. Психологія управління : практ. посіб. / О. Угрин. - Львів: ЛьвДУВС, 2019. - 163 с.
 68. Урбанович О. Психологія індивідуального стилю управління. Освіта.ua Психологія. URL: <http://osvita.u/school/metod/psychology/1371/>
 69. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <http://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html>
 70. Формування індивідуальних стилів управлінської діяльності: соціально-психологічний аспект: монографія. Сєверодонецьк: СНУ ім.В.Даля, 2017. 472с.
 71. Фількіна Л.Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. Молодь і наука. 2017. №2. С.95-98
 72. Хмелевська А.Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції психологічного клімату на підприємстві. Вісник соціально-економічних

- досліджень: зб. Наук. Праць.Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015 Вип. 1 № 56.С.107-113
73. Ходаківський Є.І. Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664с
 74. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, вип. 48 (Лютий). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
 75. Шпалинський В.В. Шелест Є.Г Основи сучасної психології. Навч. посібник для гуманіт.. спец. вуз. Харьк.колег.-Х.: ХК,1997. 144с.
 76. Шевченко Л. О. (2021). Психологічний клімат у трудовому колективі як фактор адаптації в умовах змін. *Український соціум*, 2(81), 104-116.
 77. Як покращити мікроклімат в колективі і навіщо це потрібно? URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/kak_uluchshit_mikroklimat_v_kollektive_i_zachem_eto_nuzhno.
 78. Угрин О. Г., Психологія управління: практичний посібник. Львівський державний університет внутрішніх справ, 2017. 164с.
 79. Ярмистий М.В. Психологічний клімат державних службовців. URL: <http://cppk.cv.ua/126.php>.
 80. Вовкова, Н. М., та Воднік, В. О. (2019). Психологічний клімат в організаціях: сучасні підходи до формування. *Науковий вісник ХНПУ*, (15), 34-47.
 81. Обозов, М. М. (2020). Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність колективу. *Праці Академії педагогічних наук України*, (7), 56-64.
 82. Dollard, M. F., & Bailey, T. (2021). Psychosocial Safety Climate as a Predictor of Work Engagement, Creativity, Innovation, and Work Performance: A Case Study of Software Engineers. *Frontiers in Psychology*. Це дослідження висвітлює, як безпечне психологічне середовище (психосоціальний клімат) впливає на робоче залучення та продуктивність, зокрема в умовах підвищеного стресу

на роботі

83. Zadow, A. J., Dollard, M. F., & Idris, M. A. (2019). The Impact of Psychosocial Work Environment on Employee Wellbeing and Health Outcomes. *International Journal of Workplace Health Management*.
84. Edmondson, A. C. (2014). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass.
- Newman, A., & Frazier, M. (2017). Psychological Safety and Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*.
85. Brattström, A., & Zhou, J. (2022). Creativity and Organizational Climate: A Multilevel Perspective on Employee Engagement and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*.
86. Brown J. "Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques" (2002).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 4 Результати дослідження психологічного клімату в малій виробничій групі за методом В.В. Шпалінського- Е.Г. Шелеста.

Респондент №	Разом балів	Респондент №	Разом балів
1	22	21	31
2	26	22	28
3	26	23	30
4	24	24	44
5	27	25	25
6	27	26	29
7	31	27	25
8	29	28	32
9	32	29	31
10	44	30	28
11	25	31	30
12	30	32	44
13	25	33	25
14	44	34	30
15	22	35	25
16	26	36	28
17	26	37	31
18	24	38	29
19	27	29	32
20	27	40	30

Додаток Б

Дата дослідження _____

Респондент _____

ОПИТУВАЛЬНИК

За методикою "КЛІМАТ"

(модифікований варіант методики Б. Д. Паригіна)

Інструкція.

Дайте оцінку тому, як виявляються ті чи інші властивості психологічного клімату у колективі. Для цього необхідно прочитати в схемі спочатку пропозиції зліва, а потім праворуч і після цього відзначити в середній частині листа ту оцінку, яка, на вашу думку, відповідає істині (обведіть її кружком).

Значення оцінок:

3 - властивість проявляється у колективі завжди;

2 – виявляється достатньо, щоб його помітити;

1 – властивість проявляється іноді;

0 - проявляються протилежні властивості (жоден з них не проявляється досить помітно або проявляється обидва однаковою мірою).

Оцінки з "+" належать до лівої частини таблиці, з "-" до правої.

У колективі переважає бадьорий та життєрадісний тон настрою	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Переважають пригнічені настрої, песимістичний настрій.
Доброзичливість у взаємовідносинах, взаємне розташування.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Конфліктність у відносинах, агресивність, антипатія.
У колективі високо цінується принциповість, безкорисливість, тут велике бажання працювати.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Принциповість, чесність, безкорисливість над пошані, немає прагнення колективному праці.
Колектив прагне спілкуватися і співпрацювати з іншими колективами.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Спостерігається прагнення уособитися від інших колективів.
У відносинах між угрупованнями всередині колективу існує взаємне розташування і розуміння.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Угруповання конфліктують між собою.
Членам колективу подобається бути разом, частіше перебувати в колективі, брати участь у спільних справах, проводити вільний час.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Члени колективу виявляють негативне ставлення до тіснішого спілкування, відмовляються від участі у спільних справах.
Успіхи і невдачі окремих членів колективу викликають співпереживання і щире участь у всіх.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Успіхи та невдачі залишають байдужими інших, а іноді викликають нездорову заздрість та зловтіху.
Переважають схвалення і підтримка, закиди і критика висловлюються з добрими спонуканнями.	+ + + 0 - - - 3 2 1 0 1 2 3	Критичні зауваження мають характер явних та прихованих випадів.

Члени колективу з повагою ставляться до думки одне одного.	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	У колективі кожен вважає свою думку головною і нетерпимою до думки інших
У важкі для колективу хвилини відбувається емоційне єднання, коли "один за всіх і всі за одного".	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	У важких випадках колектив "розкисає", спостерігається розгубленість, виникають сварки, взаємні звинувачення.
Досягнення та невдачі колективу переживаються всіма як власні	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	Досягнення та невдачі колективу не знаходять відгуку у його представників.
Колектив співчутливо і доброзичливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм освоїтися	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	Новачки почуваються зайвими, чужими, до них нерідко виявляють ворожість
Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу.	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає лише про власні інтереси.
У колективі справедливо ставляться до всіх, тут завжди підтримують слабких, виступають на їх захист.	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	Колектив помітно поділяється на "при-вілегованих" і "нехтують", тут поблажливо ставляться до слабких, нерідко висміюють їх.
У членів колективу проявляється почуття гордості за свій колектив, якщо його відзначають керівник	+++0--- 3 2 1 0 1 2 3	До похвал і заохочень колективу тут ставляться байдуже.

Додаток В

Дата дослідження _____

Респондент _____

Опитувальник

"експрес-методика" з вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі (О.С.МІХАЛЮК І А.Ю.ШАЛИТО)

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 відповідний 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	

Додаток Г

Дата дослідження _____

Респондент _____

Опитувальник

соціально-психологічна самооцінка колективу (методика о. Немова)

Інструкція Ознайомившись зі списком суджень, оцініть, скільки ваших колег виявляє відносини та форми поведінки, зафіксовані у змісті цих суджень.

Варіанти відповідей:

«всі» - 6 балів;

«майже всі» – 5 балів;

«більшість» – 4 бали;

«половина» – 3 бали;

«меншість» – 2 бали;

«майже ніхто» – 1 бал;

Вибрані оцінки записуйте в опитуваному аркуші навпроти порядкового номера відповідних суджень.

№	Судження	Оцінка
1	Свої слова підтверджують справою	
2	Засуджують прояви індивідуалізму	
3	Мають подібні переконання	
4	Тішаться успіхам один одного	
5	Надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів	
6	Вміло взаємодіють один з одним	
7	Знають завдання, що стоять перед колективом	
8	Вимогливі один до одного	
9	Всі питання вирішують спільно	
10	Єдині в оцінках проблем, що стоять перед колективом	
11	Довіряють один одному	
12	Діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів	
13	Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою	
14	Знають підсумки роботи колективу	
15	Ніколи і ні в чому не помиляються	

16	Об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі	
17	Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу	
18	Одному й тому ж присвячують своє дозвілля	
19	Захищають одне одного	
20	Враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів	
21	Взаємно доповнюють одне одного у роботі	
22	Знають позитивні та негативні сторони роботи колективу	
23	Працюють над вирішенням завдань та проблем з повною віддачею	
24	Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу	
25	Однаково оцінюють правильність розподілу обов'язків	
26	Допомагають один одному	
27	До новачків, старих членів колективу та представників інших підрозділів пред'являють однаково справедливі вимоги	
28	Самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі	
29	Знають правила поведінки у колективі	
30	Ніколи і ні в чому не сумніваються	
31	Не кидають розпочату справу на півдорозі	
32	Відстоюють прийняті у колективі норми поведінки	
33	Однаково оцінюють інтереси колективу	
34	Щиро засмучуються за невдач колег	
35	Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу та представників інших підрозділів	
36	Швидко вирішують конфлікти та протиріччя, що виникають у процесі взаємодії один з одним при вирішенні колективних завдань	
37	Добре знають свої обов'язки	
38	Свідомо підкоряються дисципліні	
39	Вірять у свій колектив	
40	Однаково оцінюють невдачі колективу	
41	Тактовно поведуться один до одного	
42	Не підкреслюють своїх переваг перед новачками та	

	представниками інших підрозділів	
43	Швидко знаходять між собою спільну мову	
44	Добре знають прийоми та методи спільної роботи	
45	Завжди і в усьому має рацію	
46	Суспільні інтереси ставлять вище за особисті	
47	Підтримують корисні для колективу починання	
48	Мають однакові уявлення про норми моральності	
49	Доброчинливо ставляться один до одного	
50	Тактовно поведуться по відношенню до новачків та членів інших підрозділів	
51	Беруть він керівництво колективом, якщо знадобиться	
52	Добре знають роботу товаришів по колективу	
53	По-господарськи ставляться до майна фірми	
54	Підтримують традиції, що склалися в колективі.	
55	Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості	
56	Поважають одне одного	
57	Тісно співпрацюють із новачками та членами інших колективів	
58	Приймають він обов'язки інших членів колективу за необхідності	
59	Знають риси характеру один одного	
60	Усі вміють робити	
61	Відповідально виконують будь-яку роботу	
62	Надають активний опір силам, що роз'єднують колектив	
63	Однаково оцінюють правильність розподілу заохочень	
64	Підтримують один одного у важкі хвилини	
65	Радіють успіхам новачків та представників інших підрозділів	
66	Діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях	
67	Добре знають звички та схильності один одного	
68	Беруть активну участь у громадській роботі	
69	Постійно дбають про успіхи колективу	

70	Однаково оцінюють справедливість покарань	
71	Взаємно ставляться один до одного	
72	Щиро співпереживають невдач новачків та членів інших підрозділів	
73	Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх	
74	Добре знають, як справи одне в одного	

Додаток Д

Дата дослідження _____

Респондент _____

Опитувальник

"експрес-методика" з вивчення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі
(О.С.МІХАЛЮК І А.Ю.ШАЛИТО)

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 відповідний 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	

Дата дослідження _____
Респондент _____

Опитувальник
визначення стилю керівництва за методикою В.П.ЗАХАРОВА.

Інструкція: "

Опитувальник містить 16 груп тверджень, що характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених літерами а, б, в. Вам слід уважно прочитати всі три твердження у складі кожної групи та вибрати одне, яке найбільше відповідає вашому думку про керівника. Позначте обране твердження на опитувальному аркуші знаком "+" під відповідною літерою. характеризує двох або більше керівників), і позначте вашу думку про опитуваному листі знаком +

№ 1

- а. Центральне керівництво вимагає, щоби про всі справи доповідали саме йому.
- б. Намагається все вирішувати разом із підлеглими, одноосібно вирішує лише термінові та оперативні питання.
- в. Деякі важливі справи вирішуються без участі керівника, його функції виконують інші.

№ 2

- а. Завжди щось наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить.
- б. Наказує так, що хочеться виконати,
- в. Наказувати не вміє.

№ 3

- а. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями.
- б. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником.
- в. Він домагається безвідмовного виконання та підпорядкування заступників, помічників.

№ 4

- а. Його цікавить лише виконання плану, а не ставлення людей один до одного
- б. У роботі не зацікавлений, чи підходить до справи формально.
- в. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити добрі стосунки для людей у колективі.

№ 5

- а. Мабуть, він консервативний, бо боїться нового.
- б. Ініціатива підлеглих керівником не приймається.
- в. Сприяє тому, щоби працювали самостійно.

№6

- а. На критику керівник зазвичай не ображається, дослухається до неї.
- б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це.
- в. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.

№ 7

- а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, бажає зменшити свою відповідальність.
- б. Відповідальність розподіляє між собою та своїми підлеглими.
- в. Керівник одноосібно приймає чи скасовує рішення.

№ 8

- а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо досвідченими працівниками.
- б. Підлеглі не тільки радять, але можуть давати вказівки своєму керівнику.
- в. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а тим більше заперечували.

№ 9

- а. Зазвичай радиться із заступниками та нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими. І
- б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які доведеться подолати.
- в. На виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих.

№ 10

- а. Звертається до підлеглих ввічливо, доброзичливо.
- б. У поведженні з підлеглими часто виявляє байдужість".
- в. Стосовно підлеглих буває нетактовним і навіть грубим.

№ 11

- а. У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками. І
- б. У критичних ситуаціях керівник, зазвичай, переходить більш жорсткі методи керівництва.
- в. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.

№ 12

- а. Сам вирішує навіть ті питання, з якими не зовсім добре знайомий.
- б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати та звертається за допомогою до інших. |
- в. Він не може діяти сам, а чекає на "підштовхування" з боку.

№ 13

- а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина.
- б. Він вимогливий, але водночас і справедливий.
- в. Він буває надто суворим і навіть прискіпливим.

№ 14

- а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих.
- б. Дуже суворо контролює роботу колективу загалом.
- в. Контролює роботу час від часу.

№ 15

- а. Керівник вміє підтримувати дисципліну та порядок.
- б. Часто робить підлеглим зауваження, догани.
- в. Не може впливати на дисципліну.

№ 16

- а. У присутності керівника підлеглим постійно доводиться працювати у напрузі.

- б. Із керівником працювати цікаво.
- в. Підлеглі надані самим собі.

Додаток Ж

Тренінги з управління стресом

Тренінг : «Стрес-менеджмент і стабілізація емоційного стану»

Мета: Ознайомлення з основами управління стресом, навчання практикам саморегуляції.

Тривалість: 3 години.

Основні етапи:

Вступ (15 хвилин): Визначення стресу, види стресу, його позитивні та негативні наслідки.

Практичні техніки:

Дихальні вправи (15 хвилин): «Глибоке діафрагмальне дихання» для зниження тривожності.

Методика «Сканування тіла» (15 хвилин): Дозволяє зосередитися на тілесних відчуттях, щоб знизити психічну напругу. Додаток 10

Вправа «Заземлення» (10 хвилин): Техніка допомагає повернути увагу на «тут і зараз», знижуючи рівень тривоги. Додаток 11

Обговорення та зворотній зв'язок (30 хвилин): Працівники діляться досвідом і відчуттями після практичних вправ.

Додаток К

Тренінг : «Емоційна саморегуляція та позитивне мислення»

Мета: Навчання технікам емоційної стабілізації і розвитку позитивного мислення.

Тривалість: 2 години.

Основні етапи:

Теоретичний блок (15 хвилин): Пояснення механізмів негативного мислення та впливу на поведінку.

Практичні вправи:

Переформулювання негативних думок (15 хвилин): Перетворення стресових думок у більш адаптивні.

Практика «Щоденник вдячності» (10 хвилин): Тренує усвідомленість і сприяє позитивному мисленню. Додаток 12

Вправа «Позитивні візуалізації» (15 хвилин): Допомагає зосередитися на ресурсах і потенціалі. Додаток 13

Питання та обговорення (20 хвилин): Розбір практичних ситуацій і обговорення методів.

Додаток Л

. Програма групи підтримки

Назва: «Підтримка та розвиток у колективі»

Мета: Створення безпечного простору для обговорення стресових ситуацій, обмін досвідом, емоційна підтримка.

Формат: Щотижневі зустрічі тривалістю 1-1,5 години.

Ключові елементи програми:

Інформаційний блок (15 хвилин): Коротка лекція від психолога з актуальної теми (наприклад, «Як управляти тривожністю»). Додаток 1

Обмін досвідом (20 хвилин): Учасники обговорюють поточні труднощі в роботі, діляться своїми стратегіями.

Розбір практичних кейсів (30 хвилин): Працівники можуть обговорювати конкретні випадки, що викликають у них напругу, і разом знаходити рішення.

Практичні техніки зниження стресу (20 хвилин): Навчання технікам медитації, дихальних вправ або візуалізації.

Ведучий групи: Психолог або фахівець з управління персоналом, який контролює атмосферу довіри і дотримання етичних норм.

Додаток М

План адаптаційного семінару для нових працівників

Назва: «Впевнений старт у новому колективі»

Мета: Полегшення процесу адаптації, ознайомлення з культурою колективу, цінностями організації та внутрішніми правилами.

Тривалість: 1 день (8 годин), з перервами.

Програма семінару:

Вступна частина (30 хвилин): Ознайомлення з програмою семінару, представлення керівника, наставників і ключових осіб.

Сесія «Наші цінності та культура організації» (1 година): Презентація про місію та цінності компанії, етичні норми та правила роботи.

Знайомство з колегами (30 хвилин): Кожен новий працівник коротко представляється та розповідає про свій досвід.

Тренінг «Ефективна комунікація в команді» (1 година): Ознайомлення з основами спілкування та емоційної підтримки в колективі.

Інформаційний блок про структуру та функціональні відділи (1 година): Ознайомлення з організаційною структурою, ролями та завданнями кожного відділу.

Практична частина – «Обов'язки та відповідальність» (1 година): Розбір ключових обов'язків і функцій у рамках посадової інструкції, відповіді на запитання.

Сесія «Ресурси для адаптації та розвитку» (1 година): Ознайомлення з ресурсами (внутрішні курси, менторська програма, служба підтримки).

Обговорення питань та завершальна частина (30 хвилин): Питання від нових працівників, формування основних цілей та планів на період адаптації.

Ведучий семінару: Координатор адаптаційного процесу, HR-фахівець або керівник підрозділу.

Ці заходи допоможуть покращити емоційний стан колективу, підвищити рівень згуртованості та створити сприятливий соціально-психологічний клімат, зменшуючи негативний вплив зовнішніх стресових факторів.

Додаток Н

Методика «Сканування тіла» — це техніка зниження тривожності та напруги, що базується на принципах усвідомленості (mindfulness) і часто використовується в медитації для зняття стресу. Методика допомагає звернути увагу на своє тіло, розслабити м'язи та позбутися накопичених емоційних блоків. Це корисно при роботі з тривожністю, напругою або просто для підтримки загального психологічного здоров'я.

Як виконується «Сканування тіла»?

Початок. Ляжте або сядьте в зручній позі, закрийте очі та зосередьтеся на диханні, вдихаючи повільно і глибоко. Підтримуйте цей ритм дихання протягом всієї практики.

Фокус на різних частинах тіла. Починайте з пальців ніг і поступово піднімайтесь вгору, переходячи до стоп, гомілок, колін, стегон і так далі до голови. На кожному етапі зосередьтеся на відчуттях у цій ділянці тіла: зверніть увагу на напругу, тепло, поколювання або будь-які інші відчуття.

Розслаблення м'язів. Якщо ви відчуваєте напруження у певній частині тіла, уявіть, як із кожним видихом це напруження «розчиняється». Використовуйте дихання, щоб допомогти розслабитися кожній ділянці.

Повне усвідомлення тіла. Після завершення «сканування» знову зверніть увагу на все тіло одночасно, відчуваючи, як воно стало більш розслабленим і легким.

Завершення. Поступово відкрийте очі, зробіть декілька глибоких вдихів та повертайтеся до звичайного ритму дихання. Дозвольте собі м'яко вийти з практики, зберігаючи відчуття спокою.

Користь та ефекти

Методика «Сканування тіла» допомагає усвідомити свої тілесні відчуття, зменшити тривожність і напругу, сприяє підвищенню рівня усвідомленості та розслаблення. Регулярне практикування цієї техніки може покращити якість сну, знизити рівень стресу та покращити загальне психічне здоров'я. Ця методика особливо корисна для тих, хто часто відчуває стрес або тривожність, оскільки вона допомагає навчитися розпізнавати і зменшувати фізичну напругу, пов'язану з цими станами.

Додаток П

Вправа «Заземлення» — це ефективна техніка для зниження рівня тривожності та повернення до відчуття «тут і зараз». Вона особливо корисна, коли людина відчуває сильний стрес, паніку чи тривогу, адже допомагає перенести увагу з внутрішніх переживань на зовнішній світ і власне тіло.

Як виконувати вправу «Заземлення»

Методика ґрунтується на техніці "5-4-3-2-1", яка використовує п'ять органів чуття. Нижче — основні кроки для її виконання.

1. Знайдіть 5 речей, які ви бачите. Огляньте навколишній простір і зверніть увагу на п'ять предметів, які бачите перед собою. Наприклад, це може бути стіл, книга, квітка, вікно чи інша річ.
1. Знайдіть 4 речі, яких ви можете торкнутися. Доторкніться до різних текстур і предметів поруч із вами: свого одягу, стільця, підлоги чи стіни.
2. Знайдіть 3 речі, які ви чуєте. Зосередьтеся на звуках навколо вас: може, це шум вулиці,

звук кондиціонера чи ваш власний подих.

3. Знайдіть 2 речі, які ви можете відчутти на запах. Якщо поруч є щось із запахом (наприклад, кава, парфум, рослини), зосередьтеся на цьому. Якщо ні, просто уявіть якийсь приємний аромат, який допоможе вам розслабитися.
4. Знайдіть 1 річ, яку можете скуштувати. Це може бути ковток води, цукерка, м'ятний льодяник або просто відчуття у вашому роті.

Переваги вправи

Вправа «Заземлення» зменшує напруження і допомагає переключити увагу з негативних думок на реальні відчуття, заспокоюючи нервову систему. Вона корисна не лише в моменти стресу, але й як регулярна практика для підвищення усвідомленості.

Додаток Р

Практика «Щоденник вдячності» — це ефективний інструмент для розвитку позитивного мислення та зниження стресу, заснований на регулярному записуванні речей, за які людина відчуває вдячність. Практика допомагає підвищити загальне почуття задоволеності, зменшити тривожність та покращити настрій.

Як працює «Щоденник вдячності»?

Вибір часу та місця. Виберіть зручний час дня, коли ви можете приділити кілька хвилин для ведення щоденника. Багато людей обирають вечір перед сном, щоб завершити день на позитивній ноті, або ранок, щоб задати тон новому дню.

Записуйте 3-5 пунктів вдячності. Щодня записуйте кілька речей, за які ви вдячні. Це можуть бути дрібниці, як-от приємний комплімент, цікава розмова, теплий сонячний день або більш значущі події, наприклад, успішне завершення проекту чи підтримка близької людини.

Будьте конкретними. Замість загальних фраз, намагайтеся фіксувати деталі. Наприклад, не просто «я вдячний за хороший день», а «я вдячний за можливість зустрітися з другом на обід і поділитися хорошими новинами».

Фокус на відчуттях. Пишучи про вдячність, зверніть увагу на емоції, які ви відчували у ці моменти. Це допомагає не лише запам'ятати ситуацію, але й повернутися до позитивних відчуттів.

Час від часу переглядайте свої записи. Час від часу перечитуйте записані сторінки, щоб нагадати собі про всі позитивні моменти у вашому житті, особливо в складні періоди.

Переваги ведення щоденника вдячності

1. Зниження рівня стресу. Практика вдячності знижує рівень кортизолу — гормону стресу.
1. Покращення настрою та відчуття щастя. Регулярна вдячність позитивно впливає на емоційний стан, що підтверджується багатьма дослідженнями.
2. Зміцнення стосунків. Усвідомлюючи та відзначаючи вдячність за підтримку та спілкування з близькими, ви покращуєте свої стосунки.

Як можна вести «Щоденник вдячності»?

Ви можете використовувати паперовий блокнот, електронний документ або додаток для смартфона. Головне, щоб доступ до нього був зручним, і ви могли легко записувати свої думки та переглядати їх.

Ця практика дозволяє не лише бачити світ більш позитивно, а й розвиває здатність зосереджуватися на тому, що приносить радість та натхнення.

Додаток С

Вправа «Позитивні візуалізації» — це техніка, яка допомагає людині впоратися зі стресом, тривогою або невпевненістю через уявлення приємних, спокійних образів або ситуацій. Вона сприяє створенню почуття безпеки, гармонії й комфорту, що позитивно впливає на психологічний стан.

Як виконувати вправу «Позитивні візуалізації»

1. Знайдіть зручне місце. Сядьте або ляжте у спокійному місці, де вам ніхто не заважатиме. Закрийте очі й почніть робити повільні, глибокі вдихи.
1. Оберіть сцену для візуалізації. Уявіть місце або ситуацію, де вам комфортно, затишно і безпечно. Це може бути реальне місце, наприклад, пляж, ліс, затишний будинок, або навіть вигадана локація.
2. Залучайте всі свої органи чуття. Щоб візуалізація була максимально ефективною, зверніть увагу на деталі: уявіть кольори, звуки, запахи, текстури та відчуття, які виникають у цьому місці. Наприклад, якщо ви уявляєте пляж, спробуйте відчувати теплий пісок під ногами, запах солоної води, звук хвиль.
3. Фокус на позитивних емоціях. Уявляючи приємне місце або ситуацію, зверніть увагу на свої відчуття радості, безпеки та спокою. Нехай ці позитивні емоції заповнюють вас, змінюючи негативні думки і страхи на відчуття спокою.
4. Повільне повернення до реальності. Після того як ви насолодилися візуалізацією, повільно повертайтеся до теперішнього моменту. Зробіть кілька глибоких вдихів і відкрийте очі, зберігаючи почуття спокою та впевненості.

Переваги вправи

Позитивні візуалізації допомагають знижувати рівень стресу, покращують настрій, підвищують впевненість у собі й здатність впоратися з труднощами. Вона є ефективною як у короткострокових, так і в довгострокових цілях, допомагаючи не лише впоратися з негайним стресом, але й розвивати більш позитивне ставлення до життя загалом.

Додаток Т

Лекція : "Як управляти тривожністю"

Вступ

Доброго дня всім! Сьогодні ми обговоримо, що таке тривожність, як вона виникає та які ефективні способи її контролю. Тривожність — це нормальна реакція нашого організму на стрес, але вона може ставати проблемою, коли надмірно впливає на якість життя та здоров'я. Наше завдання сьогодні — навчитися, як розпізнавати тривожні стани та користуватися методами, які допоможуть їх контролювати.

1. Що таке тривожність і чому вона виникає?

Тривожність — це емоційний стан, що включає відчуття страху, хвилювання та неспокою. Вона виникає як відповідь на реальні або уявні загрози. Коли наш мозок вважає ситуацію небезпечною, активується симпатична нервова система, виробляючи стресові гормони, зокрема кортизол та адреналін, які стимулюють «боротьбу або втечу». Іноді цей стан стає хронічним, що негативно впливає на самопочуття та взаємодію з оточенням.

2. Методи управління тривожністю

Дихальні техніки

Одним із найпростіших і ефективних методів контролю над тривожністю є дихальні вправи:

Глибоке дихання: зосередьтеся на повільному вдиху через ніс, затримці дихання на кілька секунд та плавному видиху через рот. Повторіть це 5-10 разів. Глибоке дихання заспокоює нервову систему, допомагаючи відчутти розслаблення.

Техніка 4-7-8: вдихайте на рахунок 4, затримуйте на рахунок 7, і повільно видихайте на рахунок 8. Ця техніка ефективна, коли відчуваєте напруження перед важливою подією або завданням.

Фізична активність

Фізичні вправи допомагають вивільнити ендорфіни — гормони, які покращують настрій. Навіть коротка прогулянка чи легка розминка можуть знизити рівень тривожності, підвищуючи рівень енергії.

Практика усвідомленості

Методи усвідомленості допомагають перенаправити увагу на теперішній момент:

Медитація на дихання: зосередьтеся на відчуттях від дихання та спробуйте відпустити всі інші думки. Якщо розум повертається до тривоги, м'яко спрямовуйте його знову до дихання.

Практика «сканування тіла»: зосередьтеся на кожній частині тіла, починаючи з пальців ніг і закінчуючи головою, щоб розслабити м'язи та усвідомити відчуття в тілі.

Переформулювання думок

Інколи тривожність посилюється через негативне мислення. Спробуйте помітити негативні думки, що викликають тривогу, і замініть їх реалістичнішими та позитивнішими:

Техніка «Що найгірше може статися?»: поставте собі питання, що може бути найгіршим результатом ситуації, і наскільки це реально. Це дозволяє раціонально оцінити ситуацію та зменшити страх.

Вправа «Переформулювання»: змініть думки, які викликають страх, на думки, що надають впевненості. Наприклад, замість «Я не зможу це зробити» подумайте: «Я зроблю все можливе, і це крок до мого розвитку».

Техніка «Заземлення»

Цей метод корисний, коли тривожність дуже сильна. Зосередьтеся на своїх п'яти органах чуття, назвіть: 5 речей, які ви бачите, 4 — яких можете торкнутися, 3 — які чуєте, 2 — які відчуваєте на дотик, і 1 річ, яку можете скуштувати або понюхати.

Висновок

Тривожність — це природна реакція на виклики, однак важливо вміти її контролювати, щоб вона не переростала в хронічний стан, який негативно вплине на здоров'я. Використання дихальних технік, усвідомленості, фізичної активності та переформулювання думок допоможе залишатися спокійним і сфокусованим у будь-яких ситуаціях.

Запрошую вас застосовувати ці техніки у повсякденному житті та пам'ятати, що тривожність — це не ворог, а сигнал, який можна навчитися контролювати.

Додаток У

Програма тренінгу "Антикризове управління"

Мета тренінгу:

Підвищення рівня компетентності керівників у сфері управління колективом у кризових умовах, розвиток навичок ефективної комунікації, прийняття рішень та зниження стресу.

Тривалість:

4 години (може бути адаптовано).

Цільова аудиторія:

Керівники трудових колективів, менеджери середньої та вищої ланки.

Структура тренінгу:

Вступ (20 хвилин)

Привітання учасників.

Визначення очікувань і завдань тренінгу.

Коротке пояснення концепції кризового управління.

Теоретичний блок (40 хвилин)

Що таке криза та її етапи.

Психологічний вплив кризи на колектив і керівника.

Основи антикризового управління:

Прогнозування ризиків.

Швидкість прийняття рішень.

Ефективна комунікація.

Практичний блок (2 години)

3.1. Розробка кризового плану (40 хвилин):

Учасники в групах розробляють кризовий план дій для конкретної ситуації.

Аналіз представлених планів та обговорення.

3.2. Рольові ігри (40 хвилин):

Ситуація 1: Конфлікт у колективі через розподіл завдань.

Ситуація 2: Аварійна ситуація в роботі під час воєнного стану.

Учасники виконують ролі керівників, співробітників і медіаторів.

3.3. Комунікаційні вправи (40 хвилин):

Вправа "Швидка нарада": Учасники мають прийняти спільне рішення за 5 хвилин.

Вправа "Передача інформації": Аналіз точності передачі важливих даних.

Рефлексія та висновки (30 хвилин)

Підбиття підсумків.

Відповіді на запитання учасників.

Рекомендації для подальшого розвитку антикризових навичок.

Текст тренінгу

Вступ: "Що таке антикризове управління?"

Тренер: "Доброго дня! Ми зібралися, щоб розібратися, як керівнику залишатися ефективним у кризових ситуаціях. Криза – це завжди виклик, але водночас і можливість для росту. Сьогодні ми навчимося: 1) Розуміти кризи та їх вплив; 2) Розробляти плани для мінімізації наслідків; 3) Грамотно взаємодіяти з колективом у стресових умовах.

Спершу, будь ласка, назвіться та розкажіть, з якими кризами ви стикалися як керівники."

Теоретичний блок: "Основи антикризового управління"

Тренер: "Криза – це несподівана ситуація, яка може паралізувати діяльність організації.

Етапи кризи:

Шок: Організація стикається із проблемою.

Дезорганізація: Відсутність чіткого плану дій.

Адаптація: Розробка механізмів подолання.

Вихід із кризи: Відновлення діяльності.

У кризовій ситуації керівник має:

Зберігати спокій і впевненість.

Швидко визначати ключові ризики.

Забезпечувати прозорість комунікації з колективом."

Практичний блок:

3.1. Розробка кризового плану

Завдання: Уявіть, що ваш колектив стикається з перебоями в роботі через воєнний стан.

Розробіть план дій за 3 пунктами:

Як ви проінформуєте колектив про ситуацію?

Як перерозподілите обов'язки?

Які ресурси залучите для мінімізації втрат?

3.2. Рольова гра: "Конфлікт у колективі"

Ситуація: Співробітники звинувачують один одного у зриві термінів проєкту. Ваше завдання як керівника – за 10 хвилин владнати конфлікт та знайти спільне рішення.

Тренер: "Хто бажає зіграти роль керівника? Інші будуть у ролі співробітників. Обговоріть проблему та знайдіть оптимальне рішення."

3.3. Комунікаційна вправа: "Швидка нарада"

Завдання: Уявіть, що у вас є лише 5 хвилин для ухвалення важливого рішення. Вам потрібно визначити, які 3 кроки ви зробите першими.

Рефлексія: "Чому важливе антикризове управління?"

Тренер: "Сьогодні ми навчилися ефективно діяти в кризових умовах.

Висновки: Грамотне планування та комунікація – ключ до подолання будь-якої кризи.

Керівник має бути підтримкою для свого колективу.

Розвиток антикризових навичок допомагає зберігати стабільність навіть у найскладніших умовах."

Очікуваний результат тренінгу:

Учасники зрозуміють основи антикризового управління. Отримують практичні інструменти для розробки планів дій у кризових ситуаціях. Навчаться ефективно комунікувати та вирішувати конфлікти в умовах стресу.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

СПК-соціально-психологічний клімат

МРДЛДПСС – Миколаївська регіональна державна лабораторія Держпродспоживслужби.