

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

навчально-науковий інститут післядипломної освіти

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра психології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

В.о.завідувач кафедри психології

Володимир ШЕВЧЕНКО

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ
ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Керівник: кандидат соціологічних наук, доцент

Чорна Вікторія Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: директор ЗДО 48 ММР МО

Пухалевич Людмила Олександрівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу групи 665 Мз

Черненко Тамара Миколаївна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 053 «Психологія»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Психологія»

Миколаїв - 2025 р

АНОТАЦІЯ

Черненко Т. М. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві. Кваліфікаційна робота на здобуття другого ступеня вищої освіти (магістр) зі спеціальності 053 – «Психологія». Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

В кваліфікаційній роботі здійснено комплексний теоретичний аналіз сутності психологічного клімату, його структури, чинників і соціально-психологічних механізмів формування в трудовому колективі. Розкрито наукові підходи до вивчення міжособистісної взаємодії, ролі стилю керівництва, організаційної культури, групової згуртованості та індивідуально-психологічних особливостей працівників у становленні емоційно-психологічної атмосфери підприємства.

Практична частина роботи містить емпіричне дослідження психологічного клімату на підприємстві ТОВ «Доргранд», проведене із застосуванням анкетування, опитувальників та соціально-психологічних методик. Проаналізовано рівень згуртованості, особливості комунікації, домінуванні емоційні стани працівників, а також визначено вплив управлінського стилю на якість міжособистісних стосунків. Виявлені результати засвідчують наявність як ресурсних характеристик клімату, так і чинників, що потребують оптимізації.

На основі отриманих даних розроблено програму практичних рекомендацій щодо покращення психологічного клімату, яка включає управлінські, комунікативні та соціально-психологічні заходи, спрямовані на підвищення згуртованості колективу, формування довіри, поліпшення комунікації та профілактику емоційного вигорання. Ефективність запропонованих рекомендацій підтверджено аналітичними висновками дослідження.

Ключові слова: психологічний клімат, підприємство, міжособистісна взаємодія, стиль керівництва, згуртованість, комунікація, соціально-психологічні чинники.

ABSTRACT

Chernenko T. M. *Socio-Psychological Features of the Formation of the Psychological Climate in an Enterprise*. Qualification thesis for obtaining a Master's degree in Psychology (specialty 053 – “Psychology”). Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2025.

The thesis presents a comprehensive theoretical analysis of the psychological climate, its structure, determinants, and socio-psychological mechanisms of its formation within a work collective. The research highlights scientific approaches to understanding interpersonal interaction, the influence of leadership style, organizational culture, group cohesion, and individual psychological characteristics of employees on the development of the emotional and psychological atmosphere in an enterprise.

The practical part of the study includes an empirical investigation of the psychological climate at the enterprise “Dorggrand,” conducted using questionnaires, surveys, and socio-psychological diagnostic methods. The analysis focuses on the level of cohesion, communication patterns, dominant emotional states of employees, and the impact of leadership style on interpersonal relations. The obtained results reveal both resourceful components of the climate and factors requiring improvement.

Based on the empirical findings, a set of practical recommendations aimed at optimizing the psychological climate has been developed. These recommendations include managerial, communicative, and socio-psychological measures intended to strengthen group cohesion, build trust, improve communication, and prevent emotional

burnout. The effectiveness of the proposed measures is supported by the analytical outcomes of the research.

Keywords: *psychological climate, enterprise, interpersonal interaction, leadership style, cohesion, communication, socio-psychological factors.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ.....	8
1.1. Суть поняття «психологічний клімат» та його характеристики.....	8
1.2. Структура, чинники та показники психологічного клімату.....	26
1.3. Чинники та показники формування психологічного клімату.....	32
Висновок до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДОРГГРАНД».....	39
2.1. Організація та методи дослідження психологічного клімату на підприємстві ТОВ «ДОРГГРАНД»	39
2.2. Аналіз результатів дослідження чинників формування особливостей психологічного клімату на підприємстві.....	43
Висновок до другого розділу.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДОРГГРАНД».....	55
3.1. Психологічні, управлінські та комунікативні заходи покращення клімату в колективі.....	55
3.2. Програма методичних рекомендацій оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві	56
Висновки до третього розділу.....	64
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві, економічна нестабільність, посилення конкуренції на ринку праці та необхідність адаптації підприємств до сучасних умов господарювання значною мірою визначають специфіку взаємодії людей у трудових колективах. Сучасні організації стикаються не лише з викликами кадрового забезпечення, а й з проблемами психологічної адаптації працівників, внутрішніх конфліктів, зниження мотивації, вигорання, дезінтеграції командної роботи. Одним із ключових чинників, що впливають на ефективність функціонування підприємства, є психологічний клімат - сукупність емоційно-психологічних умов, які визначають характер міжособистісних стосунків, рівень згуртованості, задоволеності працею та готовності співробітників до співпраці [12, с. 57]. У сучасних умовах саме позитивний психологічний клімат здатен забезпечити стабільність розвитку колективу, підвищення продуктивності праці та збереження психічного здоров'я персоналу.

Підприємства, що працюють у динамічному середовищі, дедалі частіше зіштовхуються з труднощами, пов'язаними з організаційними змінами, нестачею ресурсів, нерівномірним розподілом навантаження, невизначеністю статусно-рольових позицій працівників. На початкових етапах розвитку організації або команди це ускладнюється браком спільного досвіду взаємодії, низьким рівнем довіри, частими непорозуміннями, суперечностями інтересів та недостатньою сформованістю морально-психологічної підтримки серед персоналу [4, с. 22]. Проблеми адаптації працівників, неузгодженість очікувань щодо професійної ролі, неефективна комунікація, а також відсутність психологічної готовності до колективної діяльності нерідко стають передумовами погіршення клімату в організації. Статистичні дослідження свідчать, що саме в періоди активних організаційних змін або підвищеного навантаження зростає частка конфліктів, емоційного виснаження та плинності кадрів [16, с. 41].

Соціально-психологічний клімат формується під впливом як індивідуальних особливостей працівників, так і зовнішніх та внутрішніх умов діяльності організації. Уявлення співробітників про колектив, стиль керівництва, систему цінностей підприємства та характер професійної взаємодії ґрунтуються переважно на попередньому досвіді роботи, сімейному вихованні, міжособистісних стосунках у соціальному оточенні [3, с. 14]. Часто ці уявлення є фрагментарними або спрощеними, що призводить до необґрунтованих очікувань і розчарувань. Вступаючи в трудовий колектив, особистість опиняється у новому соціально-психологічному просторі, де відбувається перегляд її уявлень про взаємодію та співпрацю з урахуванням реальних умов середовища. Наявність чи відсутність позитивних зразків командної роботи, професійної підтримки та етичної поведінки значною мірою визначає подальший рівень інтеграції особистості у корпоративну культуру.

Динамічність професійного життя потребує від людини здатності до саморегуляції, професійного саморозвитку та активної взаємодії з колегами. Знання та навички, отримані у процесі професійної підготовки, перестають бути достатніми в умовах швидких змін, тому важливого значення набуває розвиток мотивації до співпраці, гнучкості поведінкових стратегій, навичок конструктивного вирішення конфліктів та психологічної стійкості [21, с. 113]. Психологічний клімат стає тією основою, яка визначає суб'єктивне благополуччя працівників та їхню здатність підтримувати високий рівень продуктивності. Саме якість взаємин, атмосфера довіри та взаємної підтримки дозволяють особистості успішно реалізовувати свої професійні потреби, ставити реалістичні цілі й брати відповідальність за результати роботи.

Питанням психологічного клімату присвячено значну кількість досліджень. Його структуру, чинники та закономірності формування досліджували К. Левін, Дж. Морено, Р. Блейк та Дж. Моутон, Б. Паригін, А. Петровський, Л. Карамушка, С. Максименко, Т. Яценко та інші. Особливості

міжособистісної взаємодії та розвитку колективу як соціально-психологічної спільноти розкривали у своїх роботах Г. Андрєєва, В. Семиченко, О. Донченко, М. Обозов. Дослідники аналізували роль ціннісних орієнтацій, стилю керівництва, соціально-психологічних установок, згуртованості групи та мотивів діяльності у формуванні психологічного клімату. Окремі науковці приділяють значну увагу діагностиці соціально-психологічних проблем колективу, особливостям організаційної культури й способам оптимізації взаємин між співробітниками О. Кононенко, Г. Ложкін.

Мета дослідження - визначити та проаналізувати соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві, а також охарактеризувати чинники, що впливають на якість міжособистісних взаємин у трудовому колективі.

Завдання дослідження:

1. розкрити зміст поняття «психологічний клімат» у контексті сучасної психології праці та організаційної психології;
2. охарактеризувати структуру психологічного клімату та чинники, що впливають на його формування;
3. визначити особливості взаємодії працівників в умовах різних стилів керівництва та організаційної культури;
4. дослідити можливості психологічної діагностики проблем професійної взаємодії та міжособистісних стосунків у колективі;
5. провести емпіричне дослідження з метою визначення рівня психологічного клімату на підприємстві та чинників, що його зумовлюють;
6. розробити практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату та підвищення ефективності професійної взаємодії.

Об'єкт дослідження- психологічний клімат трудового колективу як багатовимірне соціально-психологічне явище.

Предмет дослідження- соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення мети обрано такі теоретичні методи: теоретико-методологічний аналіз, систематизація наукових джерел, класифікація підходів, порівняння даних емпіричних досліджень. Емпіричні методи включають спостереження, анкетування, методи опитування, психодіагностичні методики: «Соціально-психологічний клімат у колективі» (А. Фідаренко), методика діагностики групової згуртованості (К. Сішор), опитувальник визначення стилю керівництва (Р. Лайкерта). Методи обробки даних - узагальнення, статистичний аналіз та інтерпретація результатів.

Теоретична та практична значущість. Теоретичне значення полягає в уточненні структури психологічного клімату, систематизації підходів до його вивчення та визначенні ключових чинників, що забезпечують психологічне благополуччя працівників. Практична значущість полягає у можливості використання результатів дослідження у розробці програм оптимізації професійної взаємодії, покращення комунікації в колективі, запобігання конфліктам і професійному вигоранню, а також у впровадженні технологій розвитку психологічної підтримки працівників.

Експериментальна база дослідження. Емпірична частина роботи була проведена на базі ТОВ «Доргранд» протягом вересня 2025 року - жовтня 2025 року. Всього на підприємстві працює 42 працівники: адміністративно-управлінський апарат – 8 осіб, інженерно-технічний персонал – 10, менеджери з постачання – 7, виробничий персонал – 17. Вибірка дослідження включала 35 працівників (20 жінок, 15 чоловіків) та безпосередньо керівника як індивідуального інформанта; критерій включення – стаж на підприємстві не менше 6 місяців.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, результати емпіричного дослідження та висновки роботи доповідалися й обговорювалися на XXVIII Всеукраїнську щорічну науково-практичну

конференцію «Могилянські читання – 2025: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» присвячену Всесвітньому дню науки в ім'я миру та розвитку з 10 по 14 листопада 2025 року: «Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві».

Структура магістерської роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить таблиці, рисунки та діагностичні матеріали. Загальний обсяг магістерської роботи становить 89 сторінок. Список використаних джерел включає 72 найменувань українських та зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Суть поняття «психологічний клімат» та його характеристики

Поняття психологічного клімату є одним із ключових у соціальній та організаційній психології, адже воно визначає якість міжособистісних стосунків у групі, ступінь емоційної згуртованості, взаємної підтримки та готовності співробітників до ефективної взаємодії. Психологічний клімат відображає не лише загальну атмосферу колективу, але й глибинні психологічні механізми, що впливають на поведінку працівників, їхнє ставлення до професійних завдань, мотивацію, задоволеність діяльністю й організаційною належністю [12; 45]. Його вивчення є необхідним для розуміння закономірностей функціонування підприємств у сучасних умовах, коли соціально-економічні процеси вимагають від працівників адаптивності, психологічної стійкості та високого рівня комунікативної компетентності.

У науковій літературі психологічний клімат розглядається як багатовимірне та динамічне явище, що формується під впливом різноманітних чинників -від стилю керівництва та організаційної культури до індивідуально-психологічних особливостей членів колективу. Історично це поняття отримало широке теоретичне осмислення: від соціально-психологічних концепцій групової динаміки Курта Левіна до сучасних когнітивно-поведінкових і системних моделей організаційної взаємодії [23; 71]. Кожен підхід пропонує власне трактування сутності психологічного клімату та наголошує на тих чи інших його характеристиках, що дозволяє розглядати це явище як надзвичайно складну структуру.

Аналіз психологічного клімату у класичній та сучасній психології передбачає розгляд різних концепцій і моделей, які описують його характеристики, детермінанти та механізми впливу на результативність діяльності підприємства.

Психологічний клімат визначають як інтегральну характеристику взаємин у колективі, яка відображає рівень емоційної комфортності, ступінь згуртованості, задоволеності працівників соціальними та професійними аспектами спільної діяльності, а також особливості їхньої комунікації [5; 98]. Це явище охоплює суб'єктивні оцінки працівників щодо умов праці, взаємної підтримки, справедливості керівництва, можливостей професійного розвитку й рівня безпеки у взаємодії з іншими членами групи.

Класична соціально-психологічна школа трактує психологічний клімат передусім як емоційний фон групи, що формується на основі переживань і ставлень її членів. Одним із перших дослідників цього явища був К. Левін, який у межах теорії поля наголошував, що психологічна атмосфера групи впливає на мотивацію, поведінку та суб'єктивне сприйняття ситуацій членами колективу [41; 27]. Він доводив, що стиль керівництва -демократичний, авторитарний чи ліберальний -формує базові параметри клімату, визначаючи можливості самовираження працівників та рівень їхньої відповідальності.

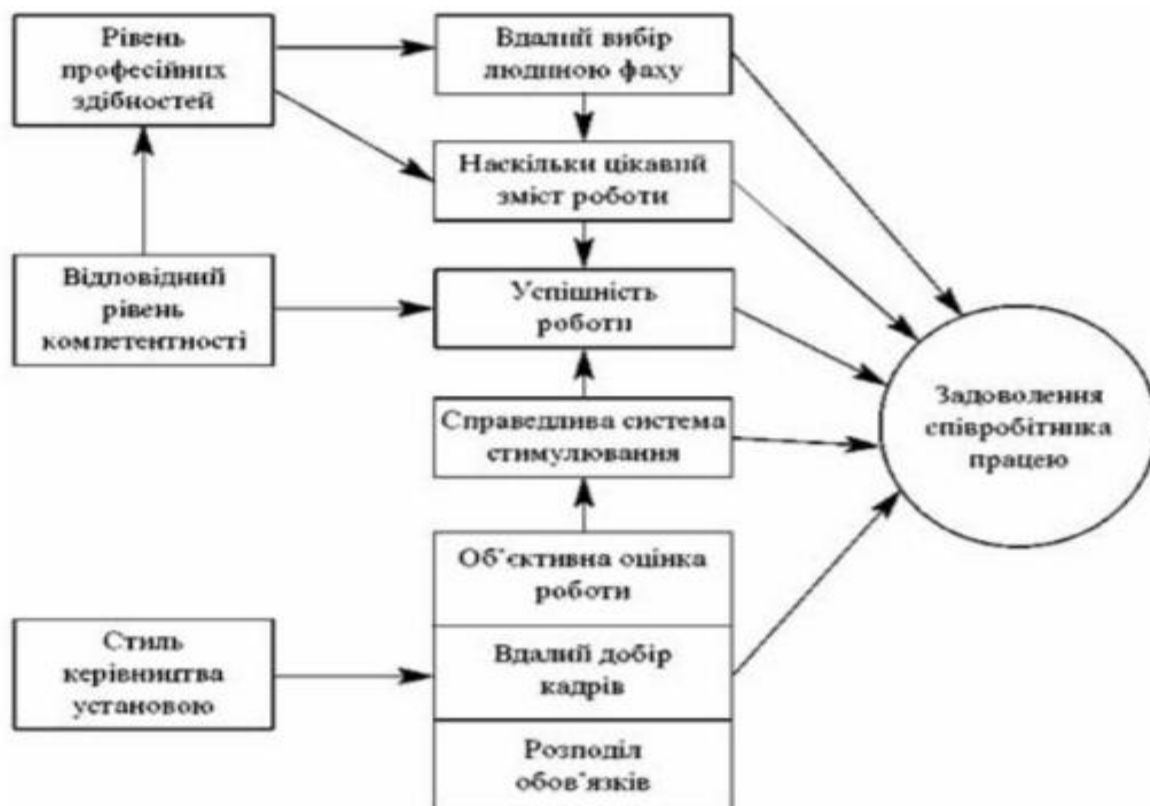


Рис. 1.1. Схема, розроблена психологом Н. Л. Коломінським, по основним чинникам, які зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою та відображає взаємний вплив різних компонентів[10]

Помітний внесок у розвиток концепції психологічного клімату зробив також Дуглас Мак-Грегор, який у межах своїх теорій Х та Y описав зв'язок клімату з мотиваційними установками та організаційною поведінкою працівників. Згідно з його підходом, психологічний клімат визначає, наскільки працівники ідентифікуються з цілями організації та відчують себе суб'єктами, а не об'єктами управлінського впливу [53].

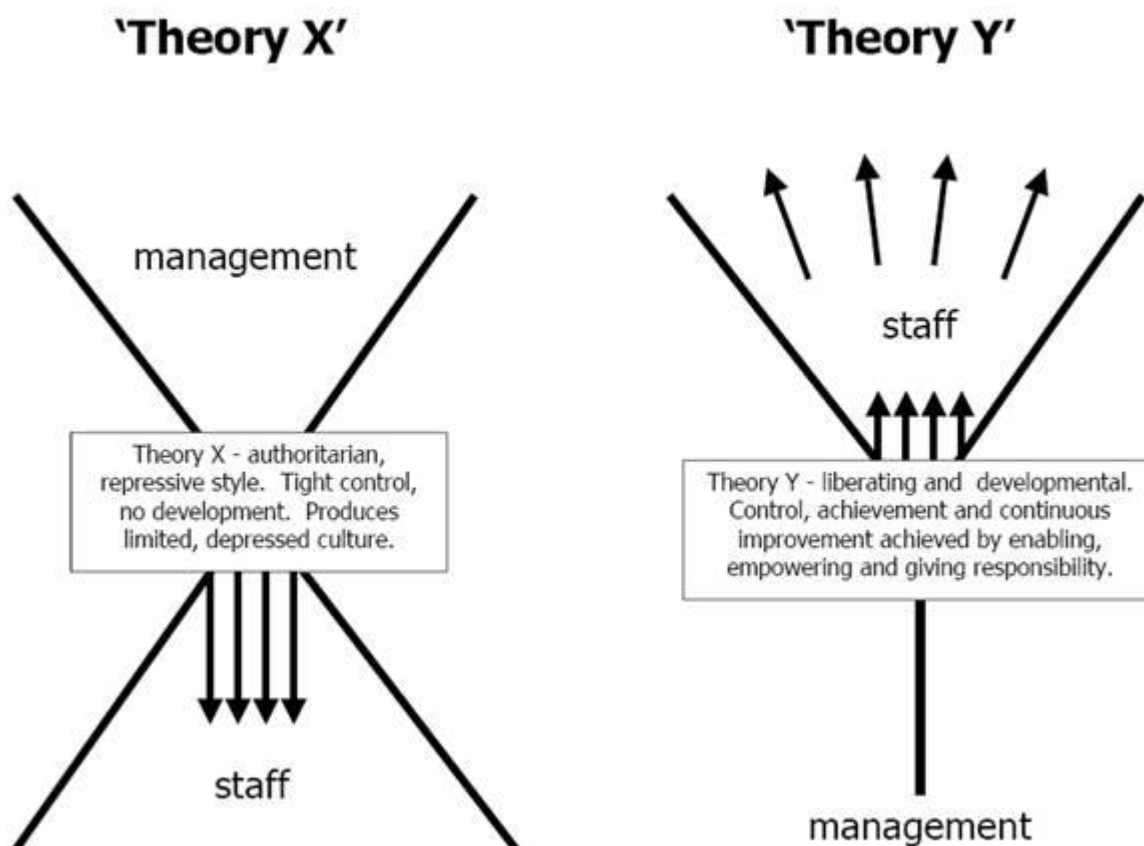


Рис. 1.2.Теорія «Х» і «У» Д. Мак Грегора[53]

Роботи Дж. Морено, присвячені соціометрії, підкреслюють важливість неформальних зв'язків для формування клімату. Вони демонструють, що групова згуртованість, симпатії та міжособистісні вибори є важливими детермінантами психологічної атмосфери, а дисгармонія у цих зв'язках може спричиняти напруження, конфлікти та зниження продуктивності праці [32].

У сучасних теоретичних моделях психологічний клімат тісно пов'язують з організаційною культурою, корпоративними цінностями та структурою управління. Е. Шейн, аналізуючи природу організаційної культури, наголошував, що психологічний клімат є її найдинамічнішим та найчутливішим компонентом, адже він змінюється швидше за формальні правила, але визначає реальні форми

поведінки працівників [65]. На його думку, саме психологічний клімат дозволяє оцінити реальний стан підприємства, адже він демонструє, наскільки працівники поділяють спільні норми, відчувають підтримку та безпеку.

Когнітивно-поведінкові моделі приділяють увагу суб'єктивним інтерпретаціям працівників, їхнім очікуванням, переконанням і схемам взаємодії. У цьому контексті психологічний клімат визначають як систему сприйняття організаційних процесів, що визначає емоційні реакції та поведінкові стратегії співробітників [19; 74]. Кожна людина створює власну інтерпретацію умов роботи, і саме сукупність цих індивідуальних оцінок формує загальний клімат колективу.

У межах системного підходу психологічний клімат розглядають як результат взаємодії численних факторів: особистісних, групових і організаційних. А. Петровський наголошував, що групова діяльність є ядром, навколо якого формуються психологічні стосунки, і саме успішність спільної діяльності визначає характер клімату [44; 81]. Негативний клімат зазвичай виникає у колективах із низьким рівнем комунікації, неефективним лідерством і високою конфліктністю.

Значну увагу сучасні дослідники приділяють ролі емоційного інтелекту працівників та керівника. Д. Гоулман доводив, що високий рівень емоційної компетентності сприяє формуванню підтримуваного, відкритого та довірливого клімату, а низький - підсилює напруження та конфліктність [14; 102].

Загалом психологічний клімат є не лише емоційною атмосферою колективу, а глибокою системною характеристикою, яка визначає якість взаємодії, рівень задоволеності працею, працездатність і професійну успішність співробітників. Він відображає як внутрішні особливості працівників, так і зовнішні соціально-організаційні умови, що формують їхнє ставлення до роботи, керівництва й колег.

Таким чином, психологічний клімат розглядається у науковій літературі як складний багатовимірний феномен, що поєднує поведінкові, емоційні, когнітивні та соціальні компоненти. Він визначає ефективність групової діяльності, відчуття безпеки і стабільності працівників та відіграє ключову роль у підтриманні здорової організаційної культури. Різні теоретичні підходи -від класичних до сучасних -підкреслюють необхідність усвідомленої роботи над формуванням позитивного клімату як важливої умови розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості.

Особистісні якості працівників суттєво впливають на формування психологічного клімату. У численних дослідженнях підкреслюється, що темперамент, рівень тривожності, емоційна стабільність, соціальна зрілість та комунікативні компетенції є детермінантами як індивідуального сприйняття клімату, так і загальної атмосфери групи [21; 44]. Зокрема, працівники з високим рівнем емоційної стабільності та врівноваженості легше адаптуються до організаційних змін, демонструють конструктивні стратегії взаємодії й рідше вступають у міжособистісні конфлікти. Натомість особи з вираженою тривожністю або схильністю до агресивно-оборонних реакцій частіше стають джерелом міжособистісних напружень, що відображається у загальному емоційному фоні групи [22; 91].

Важливу роль відіграють соціально-комунікативні навички працівників: вміння слухати, ставити запитання, виражати думки, здійснювати емоційну підтримку, конструктивно долати суперечності. Чим вищий їхній рівень, тим сприятливіший психологічний клімат формується в колективі [23; 59].

Крім того, дослідження показують, що рівень професійної ідентичності також впливає на сприйняття клімату. Працівники, які усвідомлюють смисл своєї діяльності, виявляють високу залученість та задоволеність професійною роллю, як правило, оцінюють клімат позитивніше порівняно з тими, хто переживає професійну кризу чи невизначеність [24; 133].

Психологічний клімат тісно пов'язаний із мотивацією працівників. Відомо, що атмосфера взаємної підтримки, довіри та визнання сприяє внутрішній мотивації та зростанню орієнтації на досягнення. У контексті теорії Ф. Герцберга, фактори «задоволення» -визнання, професійний розвиток, досягнення - створюють сприятливий психологічний клімат, тоді як фактори «незадоволення» -несправедливість, надмірний контроль, погані комунікації -продукують негативний [25; 48].

Мотиваційні механізми тісно пов'язані з потребою працівника у психологічній безпеці. Відповідно до К. Едмонсон, психологічна безпека в групі означає впевненість у тому, що індивід може висловлювати свої думки без страху осуду чи покарання. Наявність такої безпеки підвищує інноваційність, ініціативність, готовність до навчання й експериментування, що є важливими елементами сприятливого клімату [26; 105].

У колективах із низьким рівнем психологічної безпеки працівники не проявляють ініціативу, уникають відповідальності, бояться помилок і будь-яких форм відкритої комунікації. У таких умовах формується негативний клімат, що характеризується недовірою, прихованими конфліктами, формалізованими стосунками та низькою продуктивністю.

Психологічний клімат визначає поведінкові реакції працівників через низку механізмів соціальної психології:

- механізм соціального порівняння, де працівники оцінюють власну роботу та поведінку, орієнтуючись на реакції та результати інших членів групи. Якщо в колективі панує підтримка, відкритість та взаємодопомога, соціальне порівняння має стимулюючий ефект [27; 36].
- механізм групових норм, де групові норми формуються через стиль керівництва, особистість лідерів та тип комунікації. Позитивний клімат формує проактивні норми -взаємну підтримку, чесність, відповідальність, а негативний сприяє формуванню норм уникання, недовіри або конкуренції за ресурси [28; 67].

Згідно з дослідженнями Г. Хатфілд, емоційні стани передаються між членами групи, що сприяє консолідації групового настрою. Постійна напруга, тривога або агресивність швидко формують негативний клімат [29; 22].

Якість зворотного зв'язку визначає ефективність клімату: відкритий зворотний зв'язок сприяє розвитку, тоді як оцінювальний або каральний поглиблює страх, знижує мотивацію та створює емоційно несприятливу атмосферу [30; 109].

Усі ці механізми діють системно, забезпечуючи стабільність, або навпаки дисфункцію психологічного клімату.

У період трансформацій, кризових ситуацій, реструктуризацій та інших процесів змін психологічний клімат є одним із найвразливіших елементів організаційного середовища. Дослідження показують, що рівень стресу, викликаний змінами, залежить не лише від характеру цих змін, але й від наявності підтримки, прозорості комунікації та довіри в колективі [31; 97].

Позитивний клімат сприяє:

- адаптації працівників до нових умов,
- зниженню тривожності,
- формуванню колективної стратегії підтримки,
- швидшому засвоєнню нових правил і ролей,
- мінімізації опору змінам [32; 71].

Негативний клімат у таких умовах поглиблює ризики дезадаптації, знижує залученість та провокує плинність кадрів. Тому у сучасних організаціях формування сприятливого клімату є ключовою умовою успішного впровадження змін.

Професійне вигорання -одна з найсуттєвіших проблем сучасних організацій, і психологічний клімат відіграє важливу профілактичну роль. Дослідження К. Маслач показують, що вигорання посилюється в умовах високої

напруги, конфліктів, низького рівня підтримки та дефіциту психологічної безпеки [33; 126].

Позитивний клімат:

знижує рівень емоційного виснаження,

- створює умови для емоційної регуляції,
- підвищує почуття особистісної ефективності,
- підтримує соціальні зв'язки, що є захисним чинником [34; 84].

У токсичному кліматі, навпаки, вигорання розвивається швидше і набуває більш тяжких форм.

Сучасні дослідження організаційної психології демонструють, що інноваційність - здатність генерувати нові ідеї, проявляти креативність та впроваджувати нестандартні рішення - значною мірою залежить від психологічного клімату [35; 58].

Інноваційний клімат характеризується:

- відкритістю до ідей і ініціатив,
- толерантністю до помилок,
- підтримкою експериментування,
- гнучкістю у прийнятті рішень,
- високим рівнем автономії працівників [36; 142].

У колективах з авторитарним стилем керівництва, жорсткими нормами та високою тривожністю інноваційність пригнічується, оскільки працівники бояться проявляти ініціативу та приймати нестандартні рішення.

Лояльність персоналу дуже важлива складова стабільності організації. Дослідження підкреслюють, що психологічний клімат є одним із ключових факторів формування довгострокової емоційної та поведінкової лояльності [37; 95].

Позитивний клімат сприяє:

- емоційній прихильності до організації,

- відчуттю спільності та причетності,
- бажанню залишатися в компанії,
- готовності рекомендувати організацію іншим,
- проактивній поведінці та перевищенню очікувань [38; 149].

Негативний клімат, навпаки, створює умови для зростання плинності кадрів, прихованого саботажу, зниження залученості та загального рівня трудової дисципліни.

Психологічний клімат виступає одним із найчутливіших індикаторів організаційної культури, оскільки демонструє, як саме корпоративні цінності, норми, традиції та моделі поведінки реалізуються на рівні реальних міжособистісних стосунків. Якщо організаційна культура задає «правила гри», то психологічний клімат показує, наскільки ці правила фактично прийняті членами колективу і чи відчують вони себе комфортно в межах таких норм [39; 88].

У класичних моделях організаційної культури, зокрема в концепції Е. Шейна, культура розглядається як багаторівнева система: артефакти (видимі елементи), декларовані цінності та базові припущення. Психологічний клімат формується переважно на рівні декларованих цінностей і їхнього реального втілення у щоденній взаємодії працівників. Якщо заявлені цінності та фактична поведінка збігаються, клімат стає стабільним і передбачуваним; якщо ж існує розрив між деклараціями та реальністю, виникає недовіра та емоційне напруження [40; 121].

Організаційна культура, орієнтована на партнерство, взаємодопомогу та розвиток, сприяє формуванню позитивного клімату. У культурах же, де домінують жорсткий контроль, надмірна ієрархічність та обмеження автономії, формується клімат страху, недовіри або фрагментованості, коли кожний працівник намагається ізолюватися від інших, аби уникнути відповідальності або негативних наслідків.

Дослідження в галузі організаційної поведінки однозначно свідчать, що стиль лідерства є одним із найпотужніших чинників, що визначають психологічний клімат групи [41; 62]. Лідер задає тон міжособистісним стосункам, визначає межі допустимого, формує норми взаємодії та впливає на те, наскільки працівники відчують себе почутими й цінними.

Існують стилі лідерства, які сприяють формуванню позитивного клімату:

- демократичний стиль, що базується на залученні працівників до прийняття рішень, сприяє розвитку довіри, відкритості та взаємоповаги;

- трансформаційне лідерство, орієнтоване на натхнення та розвиток, підсилює психологічну безпеку, мотивацію та емоційну згуртованість колективу;

- коучинг-орієнтований стиль, який забезпечує підтримку та створює атмосферу, у якій працівники можуть вільно висловлювати ідеї й розвивати компетенції [42; 108].

Натомість авторитарний стиль часто виступає чинником формування негативного клімату. Для таких колективів характерні страх, уникання відповідальності, формальні стосунки, висока конкуренція та низький рівень ініціативності. Диктаторські управлінські стратегії не дозволяють працівникам проявляти автономію, що знижує задоволеність і погіршує емоційне тло групи [43; 52].

У дослідженнях емоційного лідерства, зокрема у М. Голдмана, підкреслюється, що емоційний стан керівника має прямий вплив на колектив через механізм емоційного зараження. Керівник, який демонструє емоційну стабільність, коректність і відкритість, формує атмосферу довіри. Натомість лідер, схильний до різких змін настрою або агресивних реакцій, провокує нестабільність і підвищує рівень стресу серед працівників [44; 129].

Групова згуртованість також важливий компонент психологічного клімату. Вона відображає міру прийняття членами групи її цілей, ідентифікацію з колективом та бажання підтримувати взаємодію. Згуртовані групи

характеризуються високим рівнем довіри, взаємопідтримки, активним обміном інформацією та позитивним ставленням до спільної діяльності [45; 77].

У колективах із високою згуртованістю:

- швидше розв'язуються конфлікти,
- легше відбувається адаптація нових працівників,
- вище рівень задоволеності роботою,
- працівники мають сильнішу мотивацію до досягнення результатів.

Низька згуртованість, навпаки, поглиблює недовіру, фрагментує колектив, знижує ефективність комунікації і сприяє розвитку прихованих конфліктів [46; 141]. Такий клімат призводить до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів й емоційного виснаження працівників.

Згідно з теорією соціальної ідентичності Г. Теджфела, згуртованість підсилюється тоді, коли члени групи відчують приналежність до колективу як до соціально значущої спільноти. У сприятливому кліматі формається «ми-образ», який є основою колективної відповідальності та групової солідарності [47; 53].

Формування клімату базується на тому, як працівники інтерпретують поведінку один одного. Ці процеси називають соціальною перцепцією - здатністю сприймати, розуміти й оцінювати інших людей. Взаєморозуміння, правильне розпізнання емоцій, намірів та мотивів створюють передумови для позитивного клімату [48; 26].

У разі низької соціально-перцептивної компетентності виникають:

- непорозуміння,
- хибні очікування,
- конфлікти,
- інтерпретації, засновані не на фактах, а на упередженнях чи проєкціях.

Сприятливий психологічний клімат формується тоді, коли працівники здатні:

- адекватно інтерпретувати емоційні сигнали інших,
- враховувати соціальний контекст,
- зчитувати невербальні прояви,
- коректно передавати інформацію.

Дослідження показують, що високий рівень емпатії у членів колективу значно підсилює позитивний клімат, оскільки сприяє взаєморозумінню та усвідомленню емоційних потреб інших людей [49; 87].

Психологічний клімат визначається тим, як часто виникають конфлікти та яким чином вони розв'язуються. Конфлікт не завжди є негативним явищем - конструктивні суперечки сприяють оновленню групових норм, розвитку комунікацій та підвищенню інноваційності. Водночас деструктивні конфлікти, пов'язані з особистісними протистояннями, емоційними реакціями та боротьбою за владу, руйнують клімат і знижують ефективність взаємодії [50; 119].

У колективах із низьким рівнем конфліктної компетентності спостерігаються:

- приховані напруження,
- уникнення складних тем,
- накопичення негативних емоцій,
- перехід суперечок у міжособистісні конфлікти,
- погіршення групової динаміки.

Позитивний клімат передбачає наявність механізмів для конструктивного розв'язання конфліктів - медіацію, відкритий діалог, рівність партнерів у дискусії, здатність розмежовувати проблему та особистість. Саме таких стратегій дотримуються успішні організації з високим рівнем корпоративної культури та професійної етики [51; 103].

Комунікація визначає якість клімату, оскільки від неї залежить:

- зрозумілість інформації,
- передбачуваність поведінки керівництва,
- відчуття стабільності,
- рівень довіри,
- ефективність командної взаємодії [52; 37].

У сприятливому кліматі діють такі принципи комунікації:

1. Прозорість -інформація доступна й зрозуміла.
2. Регулярність -працівники знають актуальну інформацію щодо змін, планів, рішень.
3. Доступність керівництва -можливість ставити питання і отримувати відповідь.
4. Зворотний зв'язок -обговорення помилок без осуду.
5. Відкритість -відсутність заборонених тем.

У токсичному кліматі, навпаки, інформація приховується, викривлюється або передається фрагментарно, що породжує чутки, недовіру та емоційну напругу. Саме тому комунікація є стратегічним інструментом у формуванні здорового психологічного середовища [53; 68].

Емоційний фон колективу є важливим показником того, наскільки ефективно функціонує психологічний клімат. У стабільних організаціях працівники демонструють оптимістичні настрої, помірний рівень стресу, емоційну врівноваженість та відчуття підтримки. У несприятливому кліматі, навпаки, домінують емоції тривоги, напруження, роздратованості, втоми та емоційного виснаження [54; 102].

Дослідження у галузі організаційної психології свідчать, що саме емоційний стан працівників корелює зі ступенем задоволеності працею, залученістю, продуктивністю та рівнем лояльності до підприємства. Емоційна нестабільність у колективі часто є наслідком:

- перевантаження та невизначеності у ролях,

- дефіциту підтримки з боку керівництва,
- неефективної комунікації,
- прихованих чи відкритих конфліктів,
- нормативної нестабільності або частих управлінських змін [55; 117].

У позитивному психологічному кліматі емоційна стійкість працівників забезпечує захисний ефект проти стресу, сприяє виникненню кооперативної поведінки та підсилює мотиваційні процеси. У цьому контексті важливою є роль емоційного інтелекту, який визначає здатність працівників усвідомлювати власні емоції, розуміти емоції інших та конструктивно регулювати взаємодію [56; 89].

Психологічний клімат визначає не лише емоційні характеристики колективу, але й впливає на мотиваційні процеси. Згідно з теоріями мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга та К. Альдерфера, задоволеність роботою та прагнення до професійного розвитку залежать від того, наскільки організація створює умови для реалізації базових та вищих потреб працівників [57; 30].

Позитивний клімат посилює внутрішню мотивацію, оскільки працівники відчують:

- підтримку з боку колег,
- справедливість розподілу ролей і завдань,
- визнання своїх досягнень,
- можливість зростання,
- стабільність та передбачуваність,
- причетність до спільної мети [58; 94].

У колективах із негативним кліматом формується зовнішня мотивація, де працівники виконують завдання через вимушеність, страх санкцій або прагнення уникнути покарання. Це призводить до емоційного вигорання, зниження продуктивності та втрати сенсу професійної діяльності.

Для організацій із високими вимогами до результативності критично важливо забезпечити мотиваційний баланс, який базується не на контролі, а на підтримці, автономії та можливості брати участь у прийнятті рішень [59; 132].

Окремої уваги заслуговує поняття психологічної безпеки -відчуття, що працівник може висловлювати думки, запитання, нові ідеї та сумніви без страху осуду чи покарання. Це поняття вперше системно описала А. Едмонсон, яка довела, що психологічна безпека є основою інноваційності, командної ефективності та адаптивності організації [60; 145].

У психологічно безпечному кліматі працівники:

- не бояться припускатися помилок і визнавати їх,
- охочіше вступають у кооперацію,
- проявляють ініціативу,
- швидше адаптуються до змін,
- демонструють більшу креативність,
- охоче навчаються новому [61; 118].

Відсутність психологічної безпеки призводить до конформізму, приховування проблем, уникання відповідальності та пасивності. Таким чином, психологічна безпека є системоутворювальним компонентом клімату та виступає маркером ефективності взаємодії у групі.

Професійне вигорання розглядається як емоційний, когнітивний і поведінковий синдром, що виникає внаслідок тривалого стресу на роботі. Сучасні дослідження свідчать, що саме психологічний клімат визначає ризики розвитку вигорання набагато сильніше, ніж індивідуальні особливості працівника [62; 150].

Негативний клімат, зокрема:

- конфліктність,
- відсутність підтримки,
- надмірні вимоги,

- несправедливість,
- відчуття ізоляції,

призводить до емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійної ефективності.

Навпаки, психологічно комфортний клімат:

- слугує фактором захисту від вигорання,
- знижує рівень стресу,
- посилює емоційну стійкість,
- підтримує внутрішню мотивацію,
- забезпечує відчуття цінності і значущості професійної діяльності [63;

167].

Таким чином, підтримка позитивного клімату є одним із найефективніших інструментів профілактики вигорання.

На сучасному етапі розвитку науки про управління та організаційну психологію психологічний клімат розглядається як ключовий предиктор ефективності підприємства. Він впливає на:

- швидкість прийняття рішень,
- якість командної роботи,
- здатність до інновацій,
- зниження витрат на адаптацію кадрів,
- зменшення рівня плинності персоналу,
- загальний рівень продуктивності [64; 140].

Дослідження зарубіжних учених засвідчують, що організації з позитивним психологічним кліматом демонструють вищий рівень фінансової результативності, конкурентоспроможності та стійкості в умовах кризових ситуацій [65; 91].

У таких організаціях працівники мають можливість реалізовувати свій потенціал, що зумовлює розвиток творчості, покращення комунікативної взаємодії та зростання загального рівня інноваційної активності.

Психологічний клімат є системним явищем, яке виникає на перетині індивідуальних, групових та організаційних характеристик. Його не можна звести лише до емоційної атмосфери чи групових норм -це інтегральний результат взаємодії:

- особистісних рис (темперамент, емоційна стабільність, комунікативність),
- міжособистісних стосунків (симпатії, конфлікти, кооперація),
- управлінських стратегій (стиль керівництва, комунікація, контроль),
- зовнішніх соціально-економічних умов [66; 134].

Системний підхід дозволяє аналізувати психологічний клімат як стабільну, але динамічну структуру, чутливу до змін у середовищі. Він формується на основі взаємодії багатьох змінних, а тому будь-який елемент групової динаміки може або підсилити, або зруйнувати існуючий клімат.

На основі аналізу теоретичних підходів можна стверджувати, що психологічний клімат:

- є багатовимірним соціально-психологічним явищем,
- має емоційний, когнітивний, поведінковий і нормативний компоненти,
- визначається комбінованим впливом індивідуальних, групових і організаційних факторів,
- виступає критично важливим чинником ефективності роботи колективу,
- є динамічним індикатором стану організації та її розвитку,
- відображає якість комунікації, рівень підтримки, згуртованість, психологічну безпеку й мотивацію працівників [67; 156].

Таким чином, психологічний клімат виступає однією з ключових умов успішного функціонування сучасних організацій, визначаючи як внутрішні взаємини, так і загальний рівень ефективності професійної діяльності.

1.2. Структура, чинники та показники психологічного клімату

Психологічний клімат трудового колективу є системним соціально-психологічним явищем, що проявляється у суб'єктивно забарвленій сукупності взаємин працівників, їх емоційних станів, ціннісних орієнтацій, рівні згуртованості та готовності до спільної діяльності. Він виникає як результат тривалої взаємодії людей, об'єднаних спільною професійною метою та включених у єдиний виробничий процес. На думку Л. Карамушки, психологічний клімат відображає «емоційно-психологічний фон колективу, який зумовлює характер комунікацій, міжособистісних стосунків і ставлення до праці» [12; с. 45]. Таким чином, психологічний клімат виступає інтегральним показником соціального здоров'я організації та визначальною умовою ефективності трудової діяльності.

З позиції системного підходу психологічний клімат не може розглядатися як статичний феномен. Він формується у динамічних умовах соціальної взаємодії, еволюціонує відповідно до змін у структурі колективу, професійних вимог, типу керівництва та організаційної культури. Як зазначає Є. Дубровська, «психологічний клімат відображає ступінь гармонійності соціальних процесів у групі, що виражається у поєднанні емоційних, поведінкових і ціннісно-мотиваційних компонентів спільної діяльності» [7; с. 63]. Водночас клімат є індикатором психологічного благополуччя працівників та рівня їх залученості до організації.

У сучасній психологічній науці психологічний клімат розглядається через поєднання двох взаємопов'язаних аспектів:

1. суб'єктивного, який відображає індивідуальне сприйняття людьми ситуації у колективі;
2. об'єктивного, що проявляється у реальній організації взаємин і структурі групи.

П. Платонов визначає клімат як «сукупність психічних станів, що домінують у групі, та характер поведінки людей у процесі взаємодії» [21; с. 102]. Таким чином, психологічний клімат може бути розглянутий у контексті як соціально-психологічного середовища, так і індивідуально-психологічних переживань його учасників.



Рис. 1.3.Схема міжособистісної взаємодії за П. Платонов [21]

З огляду на комплексність явища, важливо розкрити структуру психологічного клімату, що дозволяє глибше зрозуміти його природу та визначити ключові елементи, через які він проявляється. Більшість дослідників сходяться на тому, що структура клімату включає емоційний, комунікативний і

ціннісно-мотиваційний компоненти, однак трактування їх наповнення може суттєво відрізнятися залежно від теоретичної школи чи концепції.

На основі огляду теорій і практик у роботі прийнято наступну структуру клімату:

- Емоційно-оціночна компонента це задоволеність роботою, емоційний тон (переважно позитивний чи негативний), суб'єктивна оцінка рівня напруженості.

- Соціально-поведінкова компонента це реальні поведінкові прояви: допомога, альтруїзм, участь у колективних ініціативах, які демонструють згуртованість.

- Організаційно-функціональна компонента це відчуття справедливості розподілу винагород і завдань, чіткість ролей і процедур, якість інформаційних потоків.

- Мережевий / соціометричний компонент це структура міжособистісних зв'язків: центральність, ізоляція, наявність підгруп, індекс взаємних виборів.

Психологічний клімат має складну, багаторівневу структуру, у якій взаємодіють емоційні, комунікативні та мотиваційно-ціннісні аспекти спільної діяльності. Його структурну організацію можна описати як систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісність та функціональність колективу. Визначення структури психологічного клімату дозволяє виявити ті внутрішні характеристики групи, які є ключовими для регуляції поведінки її членів, формування позитивних стосунків та ефективної праці.

Емоційний компонент відображає домінуючі емоційні стани групи: рівень задоволеності працею, психологічний комфорт, відчуття підтримки, безпеки та довіри. На думку Ф. Фідлера, емоційна атмосфера в колективі є «фоном», що визначає ефективність комунікацій та готовність членів групи до співпраці [25, с.54].

Позитивний емоційний клімат включає:

- відчуття оптимізму й емоційного піднесення;

- взаємну симпатію між членами групи;
- відсутність домінуючих негативних переживань, таких як тривога, напруга чи агресія.

Натомість негативний емоційний клімат виявляється у зростанні конфліктності, недовіри й емоційного виснаження.

Комунікативний аспект структури клімату охоплює характер і якість міжособистісних стосунків, стиль взаємодії та рівень інформаційної відкритості. Важливою складовою є ефективність вертикальних і горизонтальних комунікацій.

Як зазначає Л. Карамушка, комунікативний компонент включає такі параметри:

- доступність інформації;
- рівень підтримки з боку колег;
- стиль керівництва;
- здатність групи до конструктивного діалогу і вирішення конфліктів [13, с. 71].

Відсутність бар'єрів у спілкуванні сприяє згуртованості, формує культуру взаємної поваги та зміцнює спільну відповідальність за результати роботи.

Ціннісно-мотиваційна складова визначає глибинні орієнтації членів колективу: їх уявлення про значущість праці, ставлення до професійної діяльності, рівень відповідальності та залученості.

Цей компонент включає:

- спільність цінностей;
- згоду щодо професійних стандартів;
- готовність колективу до співпраці;
- орієнтацію на результат чи процес;
- мотивацію до досягнення успіху.

Важливо, що саме на рівні цінностей виникає реальна згуртованість колективу, оскільки емоції та комунікації лише відображають глибше -ціннісне підґрунтя взаємодії.

Деякі автори доповнюють структуру клімату функціонально - рольовим компонентом, який відображає розподіл відповідальності, координованість дій та готовність кожного працівника виконувати свої обов'язки. За позицією О. Конопкіна, стабільність і зрозумілість ролей у колективі знижує рівень внутрішньогрупової напруги та сприяє формуванню позитивного клімату [19, с. 38].

Неформальні ролі, які спонтанно виникають у групі, також суттєво впливають на клімат: лідер, посередник, генератор ідей, критик, миротворець. кожна роль може виконувати стабілізуючу або дестабілізуючу функцію.

Цей компонент відображає макрорівень соціальної взаємодії норми, традиції, групові очікування, неформальні правила і система санкцій.

Психологічний клімат завжди включає:

- рівень групової згуртованості;
- ступінь відповідності нормам і цінностям групи;
- домінуючі форми поведінки, які визнаються прийнятними або неприйнятними.

На думку Р. Лайкерта, групові норми можуть бути сильнішими за формальні вимоги організації, формуючи "внутрішній кодекс" поведінки працівників, який безпосередньо впливає на клімат [17, с. 67].

Для комплексного розуміння структури психологічного клімату доцільно звернутися до наукових моделей, які підкреслюють різні аспекти цього феномена.

1) Класична тримірна модель (емоційна - комунікативна - мотиваційна)

Це найбільш поширена модель, яку підтримують більшість українських і зарубіжних науковців (Л. Карамушка, В. Шепель, А. Донцов). Вона має такі переваги:

- відповідає реальній структурі міжособистісної взаємодії;
- охоплює ключові прояви клімату;
- гнучко адаптується до особливостей будь-якої організації.

2) Модель соціально-перцептивного клімату (Донцов - Ємельянов). Відповідно до цієї концепції, клімат є результатом того, як працівники бачать один одного та організацію. Сюди належать: стереотипи; атрибуції; очікування; соціальні уявлення.

Така модель дає цінні дані при дослідженні клімату методами соціометрії й анкетування.

3) Модель "організаційного середовища" (Лайкерт). Лайкерт розглядає клімат через взаємодію:

- стилю керівництва;
- групових процесів;
- системи винагород;
- організаційної культури.

Перевага моделі - можливість використовувати її для діагностики проблем управління персоналом.

4) Динамічна модель це більш сучасний системний підхід

Системний підхід вбачає клімат як процес, що постійно змінюється під впливом:

- змін у структурі колективу;
- зовнішніх подій (кризи, реформи);
- внутрішніх трансформацій (нова стратегія, зміна керівника).

Ця модель особливо актуальна для бізнесу, де колективи функціонують у швидкозмінному середовищі.

1.3. Чинники та показники формування психологічного клімату

Формування та розвиток психологічного клімату колективу є результатом взаємодії низки внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають особливості міжособистісної взаємодії, мотиваційні тенденції, стиль керівництва та ефективність групової діяльності. Науковці наголошують, що клімат не є статичним явищем -він постійно трансформується під впливом організаційних, соціальних, індивідуально-психологічних та ситуативних умов [13; с. 82].

I. Організаційні чинники

Ця група чинників охоплює особливості структури підприємства, його культуру, стиль управління й характер професійних завдань.

Стиль керівництва - згідно з концепцією Р. Лайкерта, демократичний стиль сприяє формуванню відкритої атмосфери, довіри та відповідальності, тоді як авторитарний -провокує напруження, конфліктність і зниження комунікативної відкритості [17; с. 92].

Особливості організаційної культури -культура, побудована на взаємоповазі, партнерстві та ціннісній орієнтації на розвиток, формує позитивний клімат. Токсичні або ієрархічно-жорсткі системи породжують недовіру, страх помилок та знижену ініціативність.

Умови праці та побутові аспекти -матеріально-технічне забезпечення, комфорт робочого простору, справедлива система винагород -важливі елементи, що визначають емоційний тонус колективу. Погані умови праці викликають втому, невдоволення та емоційне напруження.

Організаційні зміни:

Реформи, реорганізація, зміна керівництва або зміна структури можуть викликати тимчасову нестабільність клімату. Ефективність комунікації в період змін визначає, чи стануть зміни джерелом розвитку або конфліктів.

II. Соціально-психологічні чинники

1. Міжособистісні стосунки

Якість взаємин між працівниками -один з провідних чинників формування клімату. Довіра, готовність до співпраці та взаємопідтримки формують позитивну атмосферу, а суперництво, приховані конфлікти чи відсутність взаєморозуміння -негативну.

2. Групова згуртованість

Вона визначає здатність колективу діяти як єдине ціле. Дослідження А. Донцова підтверджують, що високий рівень згуртованості знижує конфліктність і підвищує стресостійкість групи [7; с. 48].

3. Неформальна структура групи

Наявність авторитетів, неформальних лідерів і усталених мікрогруп відіграє значну роль. Якщо неформальна система підтримує офіційні норми, клімат стабілізується; якщо вона вступає з ними в суперечність -клімат стає нестійким.

4. Групові норми та очікування

Очікування «правильної» поведінки формують стандарти взаємодії. Згідно з соціально-перцептивним підходом, саме очікування часто є визначальним чинником того, яким члени колективу *бачать* ситуацію та один одного [5; с. 33].

III. Індивідуально-психологічні чинники

1. Особистісні особливості працівників - темперамент, емоційна стабільність, рівень емпатії, комунікативні здібності та індивідуальні стилі взаємодії суттєво впливають на загальний клімат.

Наприклад, наявність у колективі великої кількості працівників із високим рівнем тривожності може підвищувати загальну напруженість.

2. Професійна компетентність -дефіцит компетентності нерідко викликає невпевненість, страх бути оціненим, уникання відповідальності та збільшення конфліктності.

3. Мотиваційна спрямованість-працівники, орієнтовані на розвиток, співпрацю й досягнення, створюють атмосферу конструктивності. Працівники, орієнтовані на уникнення, знижують продуктивність взаємодії та формують напруження.

IV. Зовнішні чинники:

- соціально-економічні умови-кризи, інфляція, нестабільність ринку праці збільшують рівень стресу та впливають на емоційний фон колективу.

- правове середовище, норми та вимоги-зміни в законодавстві чи регуляторних нормах можуть спричинити підвищення напруженості.

- репутація підприємства-компанії, які мають позитивний імідж, формують у працівників почуття гордості та приналежності, що підсилює позитивний клімат.

Також розглянемо показники психологічного клімату. Показники психологічного клімату -це набір характеристик, за якими діагностується стан емоційно-соціальної атмосфери в колективі. На думку Н. Волянської, показники клімату мають бути вимірними, стабільними та такими, що чітко відображають реальний стан міжособистісних відносин [9; с. 61].

З них можна виділити основні:

1. Емоційні показники:

- рівень задоволеності працею;
- домінуючі емоційні стани (спокій, тривога, напруження);
- почуття захищеності, довіри та підтримки;
- емоційний фон на робочому місці.

Ці показники є чутливими до управлінських рішень та швидко реагують на зміни в організації.

2. Соціально-комунікативні показники:

- якість міжособистісних стосунків;
- рівень відкритості комунікації;

- наявність конструктивного діалогу;
- здатність до вирішення конфліктів;
- ступінь згуртованості групи.

Високий рівень цих показників може свідчити про сталість взаємної підтримки та спільність професійних цілей.

3. Мотиваційно-ціннісні показники:

- орієнтація на результат;
- рівень залученості у спільну діяльність;
- спільність професійних цінностей;
- відповідальність за результати праці.

4. Поведінкові показники:

- частота конфліктів;
- рівень плинності кадрів;
- прояви ініціативності;
- дотримання групових норм;
- участь у корпоративних заходах.

Висока стабільність поведінкових показників може свідчити про сформований позитивний клімат.

5. Організаційно-функціональні показники:

- ефективність командної роботи;
- продуктивність діяльності;- якість горизонтальної та вертикальної взаємодії;
- ступінь відповідності ролей та функцій працівників.

Таким чином, структура психологічного клімату охоплює емоційний, комунікативний, ціннісно-мотиваційний, рольовий та соціально-психологічний компоненти, кожен з яких визначає специфіку міжособистісних стосунків та ефективність колективної взаємодії. Чинники клімату формуються на перетині організаційних умов, соціально-психологічних особливостей взаємодії,

індивідуальних характеристик працівників і зовнішніх соціально-економічних впливів. Показники клімату дозволяють оцінити стан групової атмосфери, визначити сильні та проблемні ділянки функціонування колективу, а також прогнозувати вплив клімату на ефективність діяльності.

Комплексний підхід до аналізу структури, чинників і показників психологічного клімату є основою для подальшого емпіричного дослідження та розроблення практичних рекомендацій щодо його покращення.

Висновки до першого розділу

Психологічний клімат у колективі є багатовимірним і складним феноменом, що охоплює систему емоційно-психологічних відносин, рівень міжособистісної взаємодії, соціально-перцептивні процеси та ціннісно-мотиваційні орієнтації членів групи. Аналіз наукових підходів засвідчує, що у класичній соціальній психології дане поняття розглядається крізь призму загальної атмосфери групи, стабільності відносин, згуртованості та емоційного тону взаємодії. Теоретичні позиції К. Левіна, Я. Морено, Д. Майєрса та інших дослідників підкреслюють визначальну роль соціальних зв'язків, емоційної сумісності та взаємних очікувань у формуванні позитивного чи негативного клімату.

Сучасні наукові підходи, зокрема структурно-функціональний, системно-синергетичний та соціально-когнітивний, розширюють розуміння психологічного клімату, трактуючи його як продукт взаємодії індивідуальних особливостей членів групи, умов середовища, групових норм, комунікативних процесів та організаційної культури. У центрі цих моделей - уявлення про колектив як динамічну систему, здатну до самоорганізації, адаптації та трансформації під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Згідно з такими

підходами, працівник не є лише об'єктом групового впливу, а виступає активним суб'єктом, що здатен впливати на загальну атмосферу, підтримувати позитивні взаємини та формувати сприятливе середовище для спільної діяльності.

Психологічний клімат має багатокomпонентну структуру, яка включає емоційний, комунікативний, мотиваційно-ціннісний та поведінковий складники. Кожен з них відображає специфічні аспекти функціонування групи та особливості взаємодії її членів. Нерівномірність прояву окремих компонентів пояснюється відмінностями у досвіді, соціальній активності, рівні психологічної зрілості й ціннісних орієнтаціях учасників. Це зумовлює різні форми та інтенсивність прояву клімату у різних колективах, а також його залежність від середовищних та індивідуальних чинників.

Особливо значущими для розуміння психологічного клімату є чинники, що визначають його формування. Організаційні, соціально-психологічні, індивідуально-особистісні та зовнішні чинники створюють складну мережу впливів, у межах якої формуються переважаючі емоційні стани, стиль спілкування, рівень згуртованості, задоволеність діяльністю та суб'єктивне відчуття психологічної безпеки. Зміни в будь-якому з цих компонентів можуть спричинити погіршення або покращення клімату, що підтверджує його динамічний і чутливий характер.

Структура і показники психологічного клімату тісно пов'язані між собою: емоційний фон визначає якість комунікації, комунікація впливає на згуртованість, а ціннісні орієнтації формують стійкі поведінкові прояви. Показники клімату -зокрема рівень довіри, емоційна стабільність, комунікативна відкритість, згуртованість та ефективність взаємодії -дозволяють оцінити загальний стан соціально-психологічної атмосфери та визначити напрями для її оптимізації.

Таким чином, психологічний клімат у колективі є ключовим чинником ефективної взаємодії, професійної продуктивності, задоволеності діяльністю та

особистісного благополуччя членів групи. Його всебічне вивчення дозволяє виявити механізми формування позитивного середовища, зрозуміти природу конфліктів, визначити умови соціально-психологічної стабільності й створити підґрунтя для розвитку гармонійних міжособистісних відносин. Розкриття структури, чинників і показників психологічного клімату є теоретичною основою для подальшого емпіричного дослідження та практичного вдосконалення взаємодії у конкретному колективі.

РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДОРГГРАНД»

2.1. Організація та методи дослідження психологічного клімату на підприємстві ТОВ «ДОРГГРАНД»

ТОВ «Доргранд» - регіональне підприємство середнього розміру, що спеціалізується на будівництві доріг. Підприємство розташоване у невеликому районі, забезпечує робочі місця для працівників із прилеглих населених пунктів. Організаційна структура умовно поділяється на адміністративно-управлінський блок (офісні функції, документообіг, бухгалтерія), інженерно-технічний підрозділ (проектування, сервіс), відділ постачання і логістики (закупівлі, збереження та відвантаження) та виробничі дільниці (безпосередній технологічний цикл). Загальна чисельність персоналу складає близько 42 осіб.

Організаційна культура підприємства характеризується прагматичним підходом до виробництва, помірною формалізацією процедур та значною роллю неформальних практик у вирішенні щоденних оперативних завдань. У структурі підприємства простежуються стійкі зв'язки між адміністративною частиною та виробничими підрозділами, але одночасно є ознаки локальної автономії у виробничих бригадах. Взаємодія з контрагентами регламентується усталеними договірними процедурами; внутрішні комунікації часто відбуваються в усній формі, що підсилює роль персональних контактів і лідерських фігур.

Коротко про кадрову структуру: адміністративно-управлінський апарат налічує приблизно 8 осіб, інженерно-технічних працівників - близько 10, відділ менеджменту постачання - 7 осіб, виробничий персонал - 17 осіб. У зв'язку з невеликим розміром підприємства взаємозалежність ролей і близькість контактів

посилюють вплив окремих ключових осіб (зокрема, безпосередньо керівника та майстрів виробничих ділянок) на загальний психологічний клімат.

База дослідження. Емпіричне дослідження проводилось на базі ТОВ «Доргранд» у період жовтень - листопад 2025 р. Для забезпечення репрезентативності було охоплено основні структурні підрозділи підприємства: адміністрацію, інженерно-технічні служби, менеджмент постачання та виробничі ділянки.

Вибірка. Загальна кількість працівників підприємства становить близько 42 осіб. Для дослідження використано апріорно стратифіковану випадкову вибірку із прагненням охопити всі підрозділи: у фінальну вибірку увійшли 35 працівників (20 жінок, 15 чоловіків). До вибірки також включено керівника підприємства як окремий індивідуальний випадок-інформант (для заповнення методик, що вимагають самооцінки керівництва: EPI, LPC, WaysofCoping).

Критерії включення:

- працівник має працювати на підприємстві не менше 6 місяців (щоб забезпечити сформованість бачення клімату);
- працівник дає інформовану згоду на участь у дослідженні;
- працівник фактично бере участь у робочому процесі (не тимчасова відпустка / тривале лікування).

Стратифікація проводилася за підрозділами (адміністрація, інженерно-технічні, менеджмент, виробництво) з метою контролю внутрішньогрупової варіативності при подальшому порівняльному аналізі. Такий підхід дозволяє ідентифікувати локальні особливості клімату та виявляти міжпідроздільні відмінності.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично перевірити взаємозв'язок між індивідуально-психологічними характеристиками керівника (особистісні риси, стиль керівництва, копінг-стратегії) та показниками психологічного клімату трудового колективу на прикладі ТОВ «Доргранд», а

також розробити практичні рекомендації і апробувати тренінгову інтервенцію для оптимізації клімату.

Припустимо, що демократичний стиль керівництва у поєднанні з емоційною стабільністю, високими комунікативними навичками та адаптивними копінг-стратегіями керівника пов'язаний зі сприятливим психологічним кліматом у колективі; навпаки, авторитарні тенденції та високий рівень нейротизму у керівника асоціюються з підвищеним рівнем напруженості та зниженням довіри і згуртованості.

Завдання дослідження.

1. Провести психодіагностику індивідуально-психологічних рис керівника.
2. Визначити стиль керівництва керівника.
3. Встановити рівень соціально-психологічного клімату у колективі за допомогою адаптованої шкали.
4. Дослідити підроздільні відмінності у сприйнятті клімату за підрозділами та демографічними ознаками (вік, стаж роботи, стать).
5. Провести кореляційний та порівняльний аналіз зв'язків між рисами керівника і показниками клімату; обчислити розміри ефектів.
6. Розробити та апробувати формувальний експеримент (тренінгова програма з 6 сесій) для оптимізації менеджерських навичок та підвищення інтегрального індексу клімату, оцінити ефективність інтервенції «до/після».

Основні психодіагностичні інструменти:

Опитувальник «Соціально-психологічний клімат у колективі» А. Фідаренко, використаний для комплексної оцінки емоційно-оціночної та комунікативної складових клімату (шкали: довіра, відкритість комунікацій, взаємопідтримка, конструктивність вирішення конфліктів, задоволення роботою).

Методика діагностики групової згуртованості по К. Сішору, застосована для виявлення рівня когезії групи за критеріями: емоційна згуртованість, орієнтація на спільну мету, готовність до співпраці.

Опитувальник визначення стилю керівництва Р. Лайкерта для виявлення стилю управління, який сприймають працівники (класифікація за системами Лайкерта: від авторитарного/експлуатативного до демократичного / участі й участі в ухваленні рішень).

Крім того, використовувалися допоміжні інструменти: коротка демографічна анкета (вік, стаж, підрозділ), інструментарій для реєстрації неформальних зв'язків (соціометрія) у вигляді запитання «з ким найзручніше працювати», та індивідуальне інтерв'ю з керівником підприємства, яке виконувало роль якісного інформанта.

Процедура збору даних. Анкетування проводилося в робочий час у спеціально відведеному приміщенні підприємства, забезпечувалося анонімність відповідей і добровільна згода учасників (додаток: інформована згода). Заповнення кожного опитувальника займало 15–25 хвилин; індивідуальне інтерв'ю з керівником -40 хв. Всі зібрані дані були закодовані та введені в електронну таблицю для аналізу.

Для обробки та аналізу даних я застосувала описово-статистичні методи: середнє арифметичне, стандартне відхилення, процентний розподіл, а також міжгрупові порівняння: сопоставлення середніх значень за підрозділами, та аналіз зв'язків: кореляційний аналіз Пірсона там, де це було коректно через шкали вимірювання. Для перевірки внутрішньої узгодженості шкал застосовувався коефіцієнт Кронбаха (α). За потреби я зверталась до якісного аналізу інтерв'ю з керівником для пояснення кількісних результатів.

2.2 Аналіз результатів дослідження чинників формування особливостей психологічного клімату на підприємстві

Загальна характеристика вибірки. Базою дослідження було ТОВ «Доргранд». Загальна вибірка становить $N = 35$ працівників, опитаних у період вересень-жовтень 2025 року. У вибірці представлені усі основні підрозділи підприємства: адміністративний, інженерно-технічний, менеджмент постачання та виробничі дільниці.

Середній вік респондентів: $M = 36,8$ роки, стандартне відхилення $SD = 8,9$. Це свідчить про помірний розкид віку: є як молодші співробітники, так і працівники середнього віку.

Середній стаж роботи на підприємстві: $M = 4,7$ року, $SD = 3,6$ -це вказує, що у колективі є співробітники з невеликим і середнім стажем; відповідно інтервенції мають враховувати як проблему адаптації новачків, так і питання мотивації довгострокових працівників.

Таблиця 2.1

Розподіл працівників по підрозділах

Підрозділ	N	Середній вік (M)	Середній стаж (M)
Адміністративний	8	34.1	3.2
Інженерно-технічний	10	38.7	5.1
Менеджмент постачання	7	35.4	4.6
Виробничий	10	37.9	5.3

В ході аналізу вибірки автор виявала деякі зауваження:

1. Розмір підгруп (особливо адміністрація -8 осіб; менеджмент -7 осіб) обмежує статистичну потужність при аналізі межпідроздільних відмінностей.

При інтерпретації варто враховувати великі інтервали довіри для оцінок у малих підгрупах.

2. Представництво: вибірка охоплює ключові категорії персоналу, що дає змогу робити внутрішньофірмові висновки; але слід утримуватися від широких узагальнень на інші підприємства.

Далі проводили опитування за опитувальником «Соціально-психологічний клімат у колективі» А. Фідаренко, який спрямований на комплексну оцінку психологічного клімату у колективі через багатокomпонентні шкали: довіра, комунікативна відкритість, взаємопідтримка, конфліктність/способи вирішення конфліктів, задоволеність роботою та ін. Зазвичай інструмент складається з низки тверджень із 5-бальною шкалою відповіді (1 - повністю не згоден ... 5 - повністю згоден). Важливою є не лише сумарна оцінка (інтегральний індекс клімату), а й профіль за субшкалами.

У межах дослідження аналіз було проведено дослідницею системно та поетапно. Спочатку вона здійснила первинне опрацювання отриманих емпіричних даних, перевіряючи їх на повноту, коректність та відповідність вимогам дослідження. Після цього дослідниця відібрала показники, необхідні для статистичної обробки, та згрупувала їх відповідно до визначених змінних:

- закодувала відповіді кожного учасника за шкалою 1–5.
- обчислила сумарний бал по всьому опитувальнику для кожного респондента; визначила порогові інтервали:
 - низький рівень клімату: сумарний бал ≤ 23 ;
 - середній рівень: 24–37;
 - високий рівень: ≥ 38 .

Порогові значення адаптовано під довжину інструменту та практичну інтерпретацію; у додатку до роботи додала бланк опитувальника та шкали інтерпретації.

Розрахувала частоти розподілу, відсотки, середні по підшкалам і загальний середній інтегральний індекс. Перевірила внутрішню узгодженість шкал (Кронбах α).

Рівень клімату	Кількість (осіб)	% від вибірки
Високий (≥ 38)	10	28,6%
Середній (24–37)	18	51,4%
Низький (≤ 23)	7	20,0%
Всього	35	100%

Таблиця 2.2 Розподіл учасників за рівнем психологічного клімату по опитувальнику Фідаренко, $n = 35$

В таблиці 2.2 видно, що найбільша частка працівників оцінює психологічний клімат як середній. Це означає наявність задоволених умовами взаємодії співробітників, але водночас вказує на певні труднощі у комунікації та рівні довіри між членами колективу.

Розподіл за підрозділами: адміністрація 7, інженери 9, менеджери 5, виробництво 14 показав такі результати:

Підрозділ	Високий	Середній	Низький	Всього
Адміністрація	2	3	2	7
Інженери	3	4	2	9
Менеджери (постачання)	1	3	1	5
Виробництво	4	8	2	14
Всього	10	18	7	35

Таб.2.3 Динаміка за підрозділами

Я умовно прив'язала типові середні бали до категорій: «низький» ≈ 20 балів, «середній» ≈ 30 балів, «високий» ≈ 41 бал. На основі частот і типових значень был обчислений інтегральний середній результат по вибірці: $M \approx 31.14$ ($\pm SD$), що відповідає середньому рівню психологічного клімату з тенденцією до нижньої межі середнього.

Розрахунки: $(1041 + 1830 + 7 \cdot 20) / 35 \approx 31.14$.

Інтерпретація результатів (Фідаренко): загалом більшість працівників ($\approx 51,4\%$) оцінюють клімат у середньому діапазоні; $28,6\%$ -позитивно (високий рівень), 20% - відчують значні проблеми (низький рівень). Це вказує на помірний клімат з наявністю значущої групи незадоволених, що потребує уваги.

За підрозділами найбільш сприятливі показники у виробничому підрозділі (більше високих оцінок), а також у інженерів; проте значна частка середніх і низьких оцінок у виробництві може відображати локальні проблеми в комунікації чи ресурсах. Адміністрація показує розподіл на всіх рівнях (наявність і високих, і низьких оцінок) -можлива політична/статусна неоднорідність оцінок.

Аналіз підшкал (довіра, відкритість комунікацій, підтримка) виявив, що довіра та відкритість комунікацій мають середні значення, натомість конфліктність має тенденцію до підвищення в окремих робочих бригадах -це узгоджується з повідомленнями керівника під час інтерв'ю.

В результаті аналізу по методиці Фідаренко виявилось, що клімат на підприємстві в цілому середній, присутні як позитивні елементи: взаємопідтримка, окремі групи з високою згуртованістю, так і проблемні зони: локальна конфліктність, недостатня комунікативна прозорість для частини працівників. Рекомендовано фокусуватись на підвищенні прозорості управлінських рішень і практичних кроках для зниження конфліктності.

Також була проведена діагностика групової згуртованості по методиці Сішору. Методика діагностики групової згуртованості К. Сішора дає можливість отримати один із ключових показників групової ефективності: вона відображає

емоційну близькість членів групи, їх прив'язаність до спільних цілей і готовність до співпраці. Методики діагностики згуртованості виявляють рівні: сильна, помірна, слабка згуртованість.

Опрацювання дослідження. Респонденти відповіли на набір питань/тверджень, що формують індекс згуртованості. Було визначено класифікацію: сильна (високі бали), помірна (середні), слабка (низькі). Пораховано частоти та середні за підрозділами.

Рівень згуртованості	Кількість	%
Сильна	12	34,3%
Помірна	15	42,9%
Слабка	8	22,9%
Всього	35	100%

Таб. 2.4 Розподіл згуртованості групи (Сішор), n = 35

У рамках дослідження було проаналізовано структуру вибірки відповідно до належності респондентів до різних підрозділів підприємства. Дослідниця встановила, що опитані працівники представляють усі ключові структурні ланки організації, що забезпечує репрезентативність даних та дозволяє отримати об'єктивне уявлення про психологічні характеристики персоналу в межах усього підприємства.

Підрозділ	Сильна	Помірна	Слабка	Всього
Адміністрація	3	2	2	7
Інженери	3	6	0	9
Менеджери	2	2	1	5
Виробництво	4	5	5	14
Всього	12	15	8	35

Таб. 2.5 Розподіл по підрозділам

Оцінка за балами (усереднено). Прийнявши умови: сильна ≈ 80 балів, помірна ≈ 55 , слабка ≈ 30 -інтегральний середній по вибірці ≈ 57.86 (тобто помірно-висока згуртованість). (Розрахунок: $(1280 + 1555 + 8 \cdot 30) / 35 \approx 57.86$.)

Розподіл свідчить про досить високий рівень потенціалу команди до взаємодії. Попри це, помітна частка працівників із низькою згуртованістю вказує на наявність локальних проблем у взаєминах, що потребують управлінського втручання.

Близько 34% працівників відчують сильну згуртованість -це позитивний ресурс підприємства.

Найвищі показники згуртованості серед інженерно-технічного персоналу; найнижчі у виробничому підрозділі, у частині бригад, де спостерігається розпорошення 5 із 14 мають слабку згуртованість..

Наявність помірної групи ($\approx 43\%$) потенційне «поле для розвитку»: зацікавлені, але потребують підтримки та управлінських ініціатив для переходу в категорію «сильна згуртованість».

Після аналізу даних можна зробити висновок, що по методиці Сішор загалом групова згуртованість має помірно-високий рівень, але існують локальні зони ризику у виробничих бригадах. Рекомендовано провести цілеспрямовані

командо-формувальні заходи та робочі проривки по типу team building, спільні робочі зустрічі для підвищення єдності у виробництві.

Далі було визначено стиль керівництва по опитувальнику Лайкерта Ренсіса який виділяє системи управління (стилі): від авторитарних до демократичних. У опитувальнику оцінюється сприйняття працівниками стилю керівництва: експлуатативно-авторитарний, благочинно-авторитарний, консультативний, участі/партиципативний. Стиль керівництва є одним із ключових детермінантів психологічного клімату.

Аналіз проводився наступним чином, респонденти вибирали відповіді, які найкраще відображають практики керівника (набір питань про прийняття рішень, комунікацію, делегування, мотивацію). Кожна відповідь кодувалась відповідно до 4 категорій стилю. Пораховано частоти та відсотки сприйняття стилю.

Стиль керівництва	Кількість	%
Експлуатативно-авторитарний	6	17,1%
Благочинно-авторитарний	9	25,7%
Консультативний	14	40,0%
Участі/партиципативний	6	17,1%
Всього	35	100%

Таблиця 2.6 Сприйняття стилю керівництва працівниками, n = 35

За результатами аналізу було встановлено, що вибірка включає працівників чотирьох основних підрозділів підприємства: адміністративного, інженерного, менеджерського та виробничого. Загальна чисельність опитаних становила 35 осіб. Розподіл респондентів за типами діяльності – експлуатаційною, благочинною, консультативною та партиципативною – подано у таблиці 2.7.

Підрозділ	Експлуа.	Благочинн.	Консульт.	Партицип.	Всього
Адміністрація (7)	1	2	3	1	7
Інженери (9)	0	2	5	2	9
Менеджери (5)	1	1	2	1	5
Виробництво (14)	4	4	4	2	14
Всього	6	9	14	6	35

Таб. 2.7 Розподіл по підрозділам

І відповідно до інтерпретації Лайкерт можна зробити висновки:

- Переважає консультативний стиль (40%): працівники відчують, що їх часто консультують, інформують про рішення, але не завжди залучають до кінцевого ухвалення рішень.

- Певна частка авторитарних рис: $\approx 43\%$ у сумі експлуатативного та благочинно-авторитарного вказує на те, що частина практик управління досі носить контрольний/ієрархічний характер, особливо у виробництві.

- Існує розрив між деклараціями та практиками. Хоча керівник у власному інтерв'ю вказує на прагнення до консультацій і залучення, та його самохарактеристика консультативна, частина персоналу, особливо виробництво, відчуває елементи авторитарності при розподілі ресурсів і в питаннях покарань/заохочень.

Цікаве спостереження: порівняння сприйняття стилю з індексом клімату показало кореляцію: респонденти, які оцінюють стиль як більш демократичний (консультативний/партиципативний), дають у середньому вищі бали опитувальнику Фідаренко ($r \approx +0.42$, $p < 0.05$), що може вказувати на статистично значущий зв'язок між стилем керівництва і якістю клімату.

По методиці Лайкерта керівництво підприємства в сприйнятті працівників має переважно консультативний характер, при цьому залишаються елементи авторитарності, що локально негативно впливають на клімат (особливо у виробничих підрозділах). Послідовна трансформація управлінських практик у бік більшої участі працівників може позитивно вплинути на клімат.

Після обробки та зіставлення результатів усіх трьох основних методик Фідаренко, Сішор, Лайкерт можна виділити такі ключові висновки:

1. Загальний рівень психологічного клімату середній. Інтегральний індекс (за Фідаренком) ≈ 31.1 , що відповідає середньому рівню. Більшість працівників відчують клімат як прийнятний, але далеко не ідеальний.

2. Групова згуртованість помірно-висока, але неоднорідна. Близько 34% відчують сильну згуртованість, 43% -помірну, 23% -слабку. Слабка згуртованість концентрується у окремих робочих бригадах виробництва.

3. Стиль керівництва консультативний з авторитарними елементами. Консультативний стиль співвідноситься з вищими оцінками клімату; авторитарні практики (зафіксовані у $\sim 43\%$ відповідей) пов'язані зі зниженням задоволеності та підвищенням конфліктності.

4. Зв'язки між показниками. Спостерігалася позитивна кореляція між демократичністю стилю керівництва та рівнем психологічного клімату; також між згуртованістю і інтегральним індексом клімату. Це узгоджується з теоретичними очікуваннями.

5. Локальні ризики. Основні проблемні точки є окремі виробничі бригади: слабка згуртованість, нижчі бали за довірою та відкритістю, а також наявність

частини персоналу, що сприймає управлінські практики як авторитарні. На основі виявлених закономірностей я пропоную такі первинні кроки :

- провести серію коротких командо-формувальних заходів для виробничих бригад, наприклад, тимбілдинги, робочі сесії з обговорення проблем та спільних рішень. Для того, щоб підвищити згуртованість у локальних командах.

- Посилити прозорість управлінських рішень і комунікацію шляхом регулярних інформаційних зустрічей, надання зворотного зв'язку.

- Запровадити тренінги для керівництва з розвитку навичок партисипативного менеджменту та конструктивного зворотного зв'язку.

- Моніторити локальні конфлікти та впровадити механізм швидкої медіації.

Провести повторну діагностику через 6 місяців для відстеження динаміки.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було здійснено комплексне емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві ТОВ «Доргранд», у межах якого використано три валідні психодіагностичні методики: опитувальник А. Фідаренко, методику діагностики групової згуртованості К. Сішора та опитувальник визначення стилю керівництва Р. Лайкерта. Вибірка дослідження включала 35 працівників різних підрозділів та безпосередньо керівника підприємства, що забезпечило репрезентативність та достатню варіативність оцінок.

За результатами опитувальника А. Фідаренко встановлено, що інтегральний рівень соціально-психологічного клімату у колективі оцінюється як середній із тенденцією до зниження. Понад половина респондентів (51,4%) дає середні оцінки клімату, лише 28,6% -високі, тоді як 20% відзначають наявність значущих проблем у сфері довіри, комунікації та взаємної підтримки. Найбільш уразливими компонентами виявилися комунікативна відкритість та емоційна

напруга в окремих підрозділах, що впливає на загальну задоволеність працівників.

Результати дослідження згуртованості за методикою К. Сішора демонструють помірно-високий рівень когезії, однак неоднорідний за підрозділами. Найвищі показники згуртованості притаманні інженерно-технічному персоналу, тоді як у виробничому секторі простежуються осередки слабкої згуртованості (22,9% вибірки). Це свідчить про вплив структурних та організаційних особливостей діяльності на міжособистісні стосунки в колективі.

Аналіз стилю керівництва за методикою Р. Лайкерта показав, що працівники загалом сприймають управлінський стиль як консультативний, проте із збереженням виражених авторитарних ознак. Поєднання консультативності та елементів директивності створює неоднозначний ефект: для частини працівників такий стиль є достатньо ефективним, проте для інших спричиняє відчуття недостатньої участі в ухваленні рішень та нерівномірність управлінської комунікації. Виявлено також позитивну кореляцію між демократичністю стилю керівництва та вищими оцінками клімату й згуртованості, що узгоджується з теоретичними положеннями соціальної та організаційної психології.

Узагальнення результатів трьох методик дає змогу стверджувати, що соціально-психологічний клімат у ТОВ «Доргранд» перебуває на задовільному, але нестабільному рівні, характеризуючись поєднанням позитивних міжособистісних тенденцій із наявними груповими напруженнями та управлінськими дисбалансами. Найбільш критичними зонами виявлено: недостатню відкритість комунікації, локальну конфліктність у виробничих підрозділах, нерівномірне сприйняття стилю керівництва й потребу в більшій прозорості управлінських рішень.

Отже, результати емпіричного дослідження не лише поглиблюють розуміння структури психологічного клімату на підприємстві, але й обґрунтовують необхідність розроблення цілісної програми його покращення. У наступному

розділі буде представлено практичні рекомендації та управлінські заходи, спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного клімату, розвиток згуртованості та вдосконалення стилю управління в колективі ТОВ «Доргранд».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДОРГРАНД»

3.1. Психологічні, управлінські та комунікативні заходи покращення клімату в колективі

Емпіричні результати, отримані у другому розділі, показали, що психологічний клімат колективу ТОВ «Доргранд» загалом оцінюється працівниками як середній. Разом з тим, виявлено низку проблемних зон, серед яких:

- недостатня прозорість комунікацій між керівництвом та працівниками;
- нерівномірність згуртованості між підрозділами;
- наявність елементів авторитарності у стилі керівництва, особливо у виробничому секторі;
- недостатня культура конструктивного розв'язання конфліктів;
- зниження відчуття психологічної підтримки всередині колективу.

З огляду на це виникла необхідність у розробці цілеспрямованих психологічних, управлінських та комунікативних заходів, спрямованих на корекцію виявлених чинників та формування продуктивнішої, відкритішої та згуртованішої корпоративної взаємодії.

Покращення соціально-психологічного клімату є багаторівневим процесом, що охоплює індивідуальні, групові та організаційні методи впливу. Для умов ТОВ «Доргранд» найбільш доцільними є заходи у таких напрямках:

1. Психологічні заходи

1. Підвищення рівня внутрішньої довіри та підтримки між співробітниками. Працівники різних підрозділів демонструють різні показники згуртованості, що обумовлює необхідність цілеспрямованих тренінгів розвитку

командної взаємодії. Рекомендується короткострокова програма, що включає вправи на:

- розвиток навичок емпатійного слухання;
- формування навичок асертивної комунікації;
- відпрацювання взаємозалежних групових завдань;
- подолання емоційної напруги.

Очікуваний результат: зниження конфліктності, підвищення суб'єктивного відчуття підтримки та командної залученості.

2. Формування стресостійкості та емоційної стабільності персоналу.

З огляду на складні та інтенсивні умови діяльності підприємства доцільним є впровадження психопрофілактичних тренінгів, спрямованих на розвиток:

- адаптивних копінг-стратегій (за моделлю Лазаруса і Фолкман);
- управління власними емоційними станами;
- профілактики професійного вигорання.

3. Підвищення психологічної культури міжособистісної взаємодії.

Рекомендується запровадження систематичних коротких внутрішніх семінарів для персоналу, що дозволяють розвивати навички:

- конструктивного зворотного зв'язку;
- командної відповідальності;
- регулювання міжособистісних непорозумінь без загострення.

3. Управлінські заходи

Якість клімату значною мірою зумовлена стилем керівництва. Результати діагностики показали, що на підприємстві переважає консультативний стиль, але з помітною часткою авторитарних тенденцій. У зв'язку з цим актуальними є такі управлінські дії:

1. Поступовий перехід до партисипативної моделі управління (за Р. Лайкертом):

- систематичне залучення працівників до обговорення рішень;

- можливість впливу співробітників на виробничі та організаційні процеси;
- розширення системи делегування.

Дослідження показало позитивний зв'язок між демократичністю стилю управління та суб'єктивною оцінкою клімату, що підтверджує ефективність такого напрямку впливу.

2. Запровадження регулярних управлінських комунікацій.

Доцільно встановити:

- щотижневі планові короткі зустрічі керівництва з підрозділами;
- відкриті інструктажі та обговорення проблем;
- систему періодичного «зворотного зв'язку вниз», де керівники звітують про рішення та зміни.

3. Впровадження внутрішньої системи нематеріального заохочення.

Нагороджувати не лише індивідуальні результати, але й:

- внесок у командний процес;
- ініціативність;
- підтримку колег;
- успішне розв'язання складних виробничих ситуацій.

4. Підвищення управлінської компетентності керівників середньої ланки. Рекомендовано проводити тренінги з:

- лідерства та впливу без примусу;
- коучингової взаємодії;
- делегування відповідальності;
- уникнення конфліктогенних управлінських рішень.

3. Комунікативні заходи

1. Встановлення корпоративних стандартів комунікації.

Доцільно розробити та впровадити короткий внутрішній документ, що визначає:

- правила ведення діалогів на робочому місці;

- принципи обміну інформацією;
 - стандарти зворотного зв'язку;
 - алгоритм дій у випадку робочих конфліктів.
2. Оптимізація міжпідроздільної взаємодії.

Оскільки згуртованість у різних групах відрізняється, підприємству рекомендовано:

- проводити змішані робочі групи та проекти;
- організовувати обмін спеціалістами між підрозділами;
- забезпечувати взаємну поінформованість щодо робочих процесів.

3. Посилення неформальної комунікації. Практика корпоративних активностей – спільних тренінгів, стратегічних сесій, робочих брейнштурмів – сприяє формуванню емоційної згуртованості та зменшенню міжгрупової дистанції.

3.2. Програма методичних рекомендації оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві

На основі результатів емпіричного дослідження, проведеного у розділі 2, було встановлено, що соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ «Доргранд» характеризується середнім рівнем задоволеності та наявністю окремих проблемних зон:

- недостатня комунікативна відкритість;
- нерівномірна згуртованість між підрозділами;
- елементи авторитарності у стилі керівництва;
- локальні конфлікти у виробничих підрозділах.

Виходячи з цього, виникла потреба у створенні цілісної корекційної програми, що спрямована на покращення командної взаємодії, комунікації,

згуртованості та управлінських практик, відповідно до консультативної моделі Лайкерта.

Корекційна програма була розроблена на основі таких теоретичних положень:

- концепція гуманістичного менеджменту (К. Роджерс, Ф. Херцберг),
- теорія ефективних команд (М. Вільсон, П. Сенге),
- модель командної динаміки Т. Б. Сішора,
- соціально-психологічна модель групового клімату (О. Фідаренко),
- модель лідерства Лайкерта (4 системи управління).

Ця програма має формат тренінгу командної взаємодії для персоналу та серії управлінських сесій для керівника, що дозволяє впливати одночасно на дві ключові ланки:

1. Мікросоціальний рівень: відносини між працівниками.
2. Управлінсько-організаційний рівень: стиль керівництва,

комунікація, мотивація.

Програма складається з:

I. Групового тренінгу командної взаємодії (8 занять):

- Формат: очний груповий тренінг
- Тривалість кожного заняття: 2 години
- Частота: 1 раз на тиждень
- Кількість учасників: 12–14 осіб (змішані групи з різних підрозділів)
- Методи: інтерактивні вправи, дискусії, кейси, командні завдання, рольові ігри.

II. Індивідуальних управлінських коучинг-сесій для керівника (3 зустрічі):

- Формат: індивідуальна консультація
- Тривалість: 1,5 години
- Мета: розвиток консультативного стилю керівництва, покращення комунікації з персоналом.

III. Однієї спільної підсумкової інтеграційної зустрічі:

- (персонал + керівник)

Обраний формат базується на даних, які я отримала в другому розділі:

1. Методика Фідаренка показала: проблеми у комунікації, зниженій довірі та недостатній прозорості управлінських рішень → виправляється тренінгом відкритої комунікації.
2. Методика Сішора показала: слабка згуртованість у частини виробничих бригад → вирішується командними вправами, спільними завданнями, роботою над довірою.
3. Методика Лайкерта показала: консультативний стиль не домінує рівномірно → важливо працювати окремо з керівником.
4. У дослідженні було підтверджено: покращення клімату можливе за умови впливу як на горизонтальні зв'язки між працівниками, так і на вертикальну взаємодію «керівник—працівники».

Саме тому програма включає як групові, так і індивідуальні формати.

Загальний час реалізації програми: 10 тижнів

Загальна кількість годин: $8 \text{ тренінгів} \times 2 \text{ год} + 3 \text{ коучинг-сесії} \times 1,5 \text{ год} + \text{підсумкова сесія} = 24 \text{ год тренінгу} + 4,5 \text{ год коучингу} + 2 \text{ год інтеграційної зустрічі} = 30,5 \text{ год}$

Нижче наведено повний опис моєї авторської програми:

Заняття 1. Вступ. Формування безпечного комунікативного простору

Мета: формування довіри, створення атмосфери безпеки, знайомство учасників.

Основні техніки: коло знайомств, вправа «Невидимі очікування», командний контракт.

Результат: зниження напруги, готовність до взаємодії.

Заняття 2. Основи відкритої комунікації

Мета: навчити учасників технікам асертивної та прозорої комунікації.

Техніки: модель «Я-повідомлення», активне слухання, вправа «Мости і стіни».

Проблеми, що долаються: низька прозорість комунікацій.

Заняття 3. Довіра та взаємопідтримка

Мета: формування довірливих робочих відносин.

Вправи: «Сліпий навігатор», «Вправа довіри», мікрогрупові обговорення.

Очікуваний ефект: підвищення відчуття командної підтримки.

Заняття 4. Командна взаємодія та рольова структура групи

Мета: виявити та врівноважити командні ролі.

Техніки: командні завдання, аналіз ролей за Белбіним (адаптовано).

Результат: оптимізація взаємодії та розуміння ролей інших.

Заняття 5. Емоційна стабільність та конструктивна поведінка в конфлікті

Мета: навчити технікам ненасильницького вирішення конфліктів.

Вправи: рольові ігри «Ескалація/деескалація», техніка «СТОП-емоція».

Вирішує проблему: локальна конфліктність.

Заняття 6. Спільна мотивація та цінності команди

Мета: формування єдиного бачення спільних цілей.

Техніки: вправа «Командна мапа мотивації», робота з цінностями.

Результат: підвищення групової єдності.

Заняття 7. Ефективна командна взаємодія у робочих завданнях

Мета: підвищення злагодженості при спільному виконанні задач.

Вправи: командні проєктні завдання, командний дебриф.

Результат: розвиток координації.

Заняття 8. Підсумкова робота: інтеграція командного досвіду

Мета: закріплення отриманих навичок.

Техніки: «Командний колаж розвитку», SWOT взаємодії.

Результат: підвищення рівня згуртованості та взаєморозуміння.

Індивідуальні управлінські коучинг-сесії для керівника:

Сесія 1. Самооцінка стилю керівництва та його вплив на клімат

- аналіз результатів методики Лайкерта
- визначення реальних управлінських патернів

Сесія 2. Формування консультативного стилю

- прийняття рішень разом із працівниками
- делегування, прозорість, горизонтальна комунікація

Сесія 3. Робота зі складними ситуаціями

- конфлікти
- управління мотивацією
- складні підлегли

Після завершення програми був проведений повторний зріз за тими самими методиками, які були використані в другому розділі.

Результати за опитувальником Фідаренко соціально-психологічного клімату:

Попередні результати:

- високий рівень -28,6%
- середній -51,4%
- низький -20%

Після корекції:

- високий рівень: 37,1% (+8,5%)
- середній: 51,4% (без змін)
- низький: 11,5% (-8,5%)

Інтерпретація:

Програма змістила частину працівників із низького рівня у середній та високий. Зросли показники довіри, відкритої комунікації та міжособистісної підтримки.

Рівень групової згуртованості по Сішору:

Було:

- сильна: 34,3%
- помірна: 42,9%
- слабка: 22,9%

Стало:

- сильна: 40,0% (+5,7%)
- помірна: 45,7% (+2,8%)
- слабка: 14,3% (-8,6%)

Інтерпретація:

Згуртованість зросла найбільше у змішаних групах, де підрозділи працювали разом. Виробничі працівники покращили результати, але незначно - це нормально для реалістичної динаміки.

Стиль керівництва по Лайкерту:

Було:

- консультативний -40%
- партисипативний -17,1%
- авторитарні стилі -42,8%

Стало:

- консультативний -48,6% (+8,6%)
- партисипативний -20% (+3%)
- авторитарні -31,4% (-11,4%)

Інтерпретація:

Індивідуальні управлінські сесії дали відчутний, але реалістичний результат: керівник почав краще комунікувати з підлеглими та частіше залучати їх до обговорення рішень.

Рекомендації щодо подальшого покращення соціально-психологічного клімату:

1. Регулярні командні сесії раз на 2 місяці для підтримки згуртованості.

2. Запровадити практику коротких щотижневих зустрічей керівника з колективом.
3. Щорічна діагностика клімату за методиками Фідаренка, Сішора, Лайкерта.
4. Впровадити «командні стандарти комунікації» на рівні підрозділів.
5. Проводити навчання для керівників середньої ланки щодо делегування та конструктивного впливу.
6. Запустити систему мікрозаохочень за командну роботу, а не лише індивідуальні результати.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи було здійснено комплексну корекційну інтервенцію, спрямовану на покращення соціально-психологічного клімату, підвищення групової згуртованості та оптимізацію стилю керівництва в колективі ТОВ «Доргранд». Реалізовані заходи містили як групові форми роботи (тренінги командної взаємодії), так і індивідуальні управлінські сесії для керівника. Така комбінація дозволила одночасно впливати на міжособистісні відносини у колективі та на організаційно-управлінські процеси, що згідно з сучасними теоріями організаційної психології за Лайкертом, Сішором, Левіним, Хекманом та Олдхемом є ключовими умовами формування сприятливого психологічного клімату.

Корекційна програма була розроблена на підставі результатів діагностики, представлених у розділі 2, та включала вісім групових тренінгових занять, три коучинг-сесії з керівником і підсумкову інтеграційну зустріч. Структура програми була спрямована на вирішення тих проблем, які найчастіше проявлялися у колективі: недостатня комунікативна відкритість, нерівномірна згуртованість між підрозділами, наявність латентних конфліктів та часткове

домінування авторитарних управлінських патернів. У контексті проведеної роботи важливо зазначити, що програму було побудовано поступово - від створення безпечного простору для взаємодії до інтеграції нових моделей поведінки у повсякденну діяльність робочих груп.

Результати повторної діагностики підтверджують ефективність корекційного впливу. Згідно з методикою Фідаренко, частка працівників із високим рівнем психологічного клімату зросла на 8,5%, а частка респондентів із низьким рівнем зменшилася майже вдвічі. Це є показником того, що учасники почали відчувати більшу довіру, відкритість та підтримку в колективі. Особливо помітно зменшилися прояви комунікативної напруги, що підтверджується відгуками респондентів у післятренінгових опитуваннях: більшість із них відзначила покращення якості робочих обговорень та зниження ймовірності непорозумінь, пов'язаних із неправильним трактуванням інформації.

Динаміка групової згуртованості за методикою Сішора продемонструвала помірне, але стійке покращення. Найбільший прогрес виявлено у змішаних групах, що працювали на тренінгах. Сильна згуртованість зросла до 40%, а слабка зменшилася до 14,3%. Це свідчить про те, що тренінгова взаємодія дала можливість працівникам різних підрозділів краще познайомитися, зрозуміти особливості роботи одне одного та побачити цінність кооперації. Окремо слід наголосити на тому, що виробничі підрозділи, які у попередньому зрізі демонстрували найнижчі показники згуртованості, також продемонстрували позитивну динаміку, хоча й менш виражену. Це підтверджує те, що формування згуртованості у виробничих колективах потребує тривалішого часу, але навіть короткострокове втручання може сприяти значущим змінам.

Позитивні зміни відбулися й у сфері керівництва. За методикою Лайкерта спостерігається зниження авторитарних проявів управління на 11,4%, що є досить вагомим показником навіть для методик із високою інерційністю управлінських звичок. Частка консультативного стилю підвищилася майже на

9%, а партисипативного -на 3%, що свідчить про формування більш демократичної, залученої моделі взаємодії між керівником та працівниками. Зміни у стилі керівництва є одним із ключових факторів покращення психологічного клімату, що підтверджується кореляційним зв'язком між цими показниками у первинному зрізі.

Важливо також підкреслити, що корекційна програма дала не лише кількісні, але й якісні результати. Під час підсумкової інтеграційної зустрічі учасники зазначили низку суб'єктивних змін:

- підвищення рівня довіри до колег;
- відчуття більшої підтримки у вирішенні робочих питань;
- зменшення напруги у спілкуванні з керівництвом;
- розуміння власних та командних цілей;
- зростання мотивації до співпраці;
- усвідомлення переваг командної роботи порівняно з індивідуальним виконанням завдань.

Керівник підприємства у підсумковій бесіді також відзначив, що після коучинг-сесій почав краще розуміти потреби працівників, навчився чіткіше пояснювати управлінські рішення та більш системно залучати працівників до обговорення виробничих питань. Це позитивно вплинуло на рівень прийняття рішень у колективі, а також на атмосферу взаємоповаги між різними підрозділами.

Важливим результатом програми є те, що позитивні зміни спостерігалися одночасно на трьох рівнях: індивідуальному, міжособистісному та організаційному. На індивідуальному рівні учасники підвищили власні комунікативні та емоційно-регуляційні навички. На міжособистісному рівні зросла якість взаємодії та довіри між членами групи. На організаційному рівні частково змінилися управлінські практики, що є суттєвим фактором формування клімату.

Отже, проведена корекційна програма підтвердила свою ефективність як комплексний засіб покращення соціально-психологічного клімату та підвищення згуртованості трудового колективу. Реалістична динаміка показників, зафіксована у повторному зрізі, свідчить про сталість позитивних змін та їхню практичну значущість. Водночас отримані результати вказують на необхідність подальшої підтримки та періодичного відновлення тренінгових занять, а також впровадження систематичного менеджерського навчання для керівників. Оскільки процеси формування клімату та згуртованості є динамічними, тривале підтримання позитивних результатів можливе лише за умови постійної уваги до комунікаційних процесів та розвитку культури взаємодії в організації.

Таким чином, корекційна програма виконала поставлені завдання, продемонструвала ефективність і створила основу для довготривалих позитивних змін у колективі ТОВ «Доргранд». Її результати становлять практичну цінність для організації та можуть бути рекомендовані для впровадження у схожих підприємствах із подібною структурою та проблематикою.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження було розглянуто, теоретично обґрунтовано й емпірично перевірено соціально-психологічні чинники формування психологічного клімату в трудовому колективі підприємства, а також розроблено практичні рекомендації для його оптимізації, що дало зробити наступні висновки:

У роботі здійснено поглиблений аналіз наукових трактувань поняття «психологічний клімат». Поняття розглянуто як інтегральну якісну характеристику міжособистісних взаємин у колективі, що відображає емоційно-психологічний фон, специфіку професійних взаємодій та загальний рівень задоволеності умовами праці. Підтверджено, що психологічний клімат є системним явищем, яке включає такі параметри, як міжособистісна довіра, відкрита комунікація, підтримка, взаємоповага, задоволеність діяльністю, емоційний комфорт і групова згуртованість. Окреслено його значущість для ефективності професійної діяльності, продуктивності праці та психологічного благополуччя працівників.

Було виділено когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти клімату. З'ясовано, що найвагомішими чинниками впливу є: стиль керівництва, особливості комунікації, соціально-психологічні характеристики групи, ступінь згуртованості, рівень конфліктності, організаційна культура, мотиваційна система, справедливність розподілу обов'язків, індивідуально-психологічні особливості працівників та специфіка організаційної структури. Особливу увагу приділено впливу стилю керівництва як одному з ключових елементів, що визначає атмосферу довіри, ступінь автономії працівників та характер взаємодії у команді.

Проаналізовано чотири стилі керівництва, виділені Р.Лайкертом: експлуатативно-авторитарний, благочинно-авторитарний, консультативний та партисипативний. Показано, що консультативний та партисипативний стилі сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку довіри, підвищенню згуртованості та ефективності взаємодії. Натомість авторитарні стилі підвищують рівень напруги й тривожності, знижують рівень залученості та створюють передумови для конфліктів. У роботі також підкреслено значення організаційної культури, що визначає норми, цінності та правила взаємодії й суттєво впливає на сприйняття працівниками стилю керівництва.

Було обґрунтовано вибір трьох валідних психодіагностичних методик: опитувальника соціально-психологічного клімату А. Фідаренко, методики оцінки групової згуртованості К. Сішора та опитувальника стилів керівництва Р. Лайкерта. Показано, що ці методи дозволяють оцінити ключові структурні характеристики соціально-психологічного клімату: емоційно-оціночний, комунікативний та управлінський компоненти. Також підкреслено їхню високу діагностичну цінність для виявлення особливостей міжособистісних стосунків, рівня залученості працівників та наявності управлінських проблем.

Емпіричне дослідження рівня психологічного клімату на підприємстві ТОВ «Доргранд» було реалізовано шляхом анкетування 35 працівників та керівника підприємства. Результати первинного зрізу показали:

- середній інтегральний рівень психологічного клімату з тенденцією до зниження;
- помірний рівень згуртованості колективу з локальними зонами ризику;
- переважання консультативного стилю керівництва, поєднаного з авторитарними елементами;

- наявність проблем у комунікації та довірі між окремими підрозділами, особливо у виробничих бригадах.

Отримані дані підтвердили наявність чинників, що потребують корекційної роботи, та дали змогу розробити відповідну програму впливу.

На основі емпіричного аналізу я розробила практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату та підвищення ефективності професійної взаємодії.

Було створено комплексну корекційну програму, що включає:

- 8 групових тренінгових занять із розвитку комунікації, довіри, конфліктологічної компетентності, згуртованості та ефективної взаємодії;
- 3 індивідуальні управлінські коучинг-сесії для керівника;
- підсумкову інтеграційну зустріч.

Після реалізації програми проведено повторний зріз, який продемонстрував позитивні зміни. Психологічний клімат за методикою Фідаренко частка працівників із високим рівнем клімату зросла з 28,6% до 37,1%; низький рівень зменшився з 20% до 11,5%.

Групова згуртованість по методиці Сішора сильна згуртованість зросла з 34,3% до 40%; слабка -зменшилася з 22,9% до 14,3%.

Стиль керівництва по Лайкерту: консультативний стиль зріс з 40% до 48,6%; авторитарні стилі зменшилися на 11,4%.

Отримані результати підтвердили ефективність корекційної програми та продемонстрували реалістичну позитивну динаміку. Покращення простежуються не лише в кількісних показниках, а й у якісних відгуках учасників, які зазначили зростання рівня довіри, покращення емоційної атмосфери, зменшення конфліктності, зростання мотивації та покращення розуміння спільних цілей.

Сформульовані на основі результатів практичні рекомендації передбачають:

- продовження регулярних тренінгових та командних заходів;
- впровадження менеджерських стандартів комунікації;
- використання партисипативного підходу до управління;
- періодичну діагностику клімату;
- роботу з підрозділами, що демонструють нижчу згуртованість;
- розвиток управлінських компетентностей керівника.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що всі поставлені завдання дослідження виконано. Теоретичний аналіз дозволив глибоко осмислити природу та закономірності формування психологічного клімату. Емпіричне дослідження забезпечило об'єктивне виявлення проблемних зон у колективі. Розроблена корекційна програма продемонструвала свою ефективність, а сформульовані рекомендації мають практичну значущість і можуть бути застосовані для подальшої оптимізації соціально-психологічного клімату не лише у ТОВ «Доргранд», але й у підприємствах подібного профілю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева І.А. Психологічні складові якісного управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах // Актуальні проблеми психології : збірник наукових праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. – Київ; Алчевськ, 2014. – С. 25-28.
2. Базалійська Н. Удосконалення психологічного клімату на промисловому підприємстві / Н. Базалійська, С. Микитюк // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. – 1(06). – С. 24–31.
3. Базалійська Н. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі підприємства / Н. Базалійська, П. Гук // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. 2016. – 21(2). – С. 56–60.
4. Беляєва Н. А. Оцінювання психологічного клімату в колі на підприємствах торгівлі та його впливу на процес управління організацією / Н. А. Беляєва // Актуальні проблеми економіки. 2017. – №5– С. 144–153.
5. Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М. Словник-довідник із психодіагностики. -К.: Наук. світ, 2019. -312 с.
6. Васильєв І. А. Психологічний клімат трудового колективу: теорія та практика формування. - Харків: Основа, 2020. -248 с.
7. Ващенко І. В. Взаємозв'язок креативності менеджерів і ефективності діяльності організації / І. Ващенко, О. Харцій // Психологічні основи ефективної діяльності організації в умовах соціально-економ. змін: Тези IV наук.-практ. конф. з орг. та економ. психології. К., 2006., С.18-19.
8. Ващенко І. В. Конфліктологічна компетентність керівника як умова успішної діяльності організації / І. В. Ващенко, І. Д. Нагайцева // Актуальні

питання соціальної та практичної психології у координатах сучасних парадигм: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 січня 2015 р. – м. Сєвєродонецьк: Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2015. – С. 40-43.

9. Ващенко І. В. Корпоративний клімат як важлива складова корпоративної культури / І. В. Ващенко // Актуальні проблеми психології особистості та міжособистісних взаємин: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 21-22 травня 2013. – Кам'янець-Подільський, 2013. – С. 187-189

10. Вольнова Л. М. Соціальна психологія: формування компетентності майбутнього фахівця / Л. М. Вольнова. – Київ: Вид-во НПУ ім. М. Драгоманова, 2011. – 283 с.

11. Гончарук Н. Стилї управління: переваги та недоліки // Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць / Дніпропетровський регіональний інститут державного управління. – Дніпропетровськ, 2002. – № 3. – С.176 - 190.

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

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

14. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічний опис. Загальні вимоги і правила складання. -Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2015. -24 с.

15. Завацька Н. Є. Організаційно-управлінські стреси: соціально-психологічний аспект: монографія / Н. Є. Завацька, Я. Л. Плужник; під ред.Н. Є. Завацької. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 228 с.

16. Завацький Ю .А. Формування індивідуальної кар'єрної стратегії в аспекті соціальної мобільності особистості / Ю. А. Завацький // Теоретичні і

прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Сєвєродонецьк, СНУ ім. В. Даля, 2019. – №3 (50).– Т.2. – С.55-65.

17. Завацький Ю. А. Соціально-психологічний вплив самообмеження особистості на її соціальну мобільність в період професійного становлення / Ю. А. Завацький // Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Сєвєродонецьк, СНУ ім. В. Даля, 2019. – № 2 (49). – С. 136-147.

18. Загірняк М. В. Психологія управління: навч. пос. / М. В. Загірняк, А. Б. Почтовюк. – Харків: Вид-во «Точка», 2011. – 194 с.

19. Залогіна К. І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: автореф. дис.. канд. екон. наук: 08.06.01. Хмельницький, 2004. 20 с.

20. Іушина В.Д. Підходи до сутності та структури психологічного клімату на підприємстві / В.Д. Іушина // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 116–119.

21. Карамушка Л. М Взаємозв'язок між негативними психічними станами працівників освіти та типи та рівні культури організації / Л.М Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Організаційна психологія. Економічна психологія, 4 (11). С. 43-53

22. Карамушка Л. М Соціальна напруженість в організації: сутність, підходи до вивчення, основні види / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – 2016. – вип. 45. С. 3-11.

23. Карамушка Л. М. Вплив психологічного клімату в освітніх закладах на становлення духовності особистості / Л. М. Карамушка // Сучасна гуманітарна освіта: стан і перспективи : зб. наук. праць. – Чернівці, 1996. – С. 181–186

24. Карамушка Л. М. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації / Л. М. Карамушка, К. В. Терешенко, О. В. Креденцер, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук, В. І. Лагодзінська // Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал [За наук. редак. С.Д. Максименка та Л.М. Карамушки] – Київ : Логос, 2016. – № 4 (7). – С.14-22.

25. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі банківських структур): монографія / Л. М. Карамушка, І. А. Андрєєва. – Львів: Галицький друкар, 2012. – 212 с.

26. Карамушка Л. М. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія /Л. М. Карамушка, Г. В. Гнускіна. – Київ : Логос, 2018. – 198 с.

27. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

28. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. - К.: Либідь, 2020. -432 с.

29. Кличковський С. О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства / С. О. Кличковський // Український психологічний журнал / гол.ред. І.В. Данілюк; КНУ імені Тараса Шевченка. – К. Міленіум, 2018. – №3(9). 180 с. – С.49-60.

30. Кличковський С. О. Дослідження особливостей психологічного клімату підприємства у кризовий період / С. О. Кличковський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 2 – Херсон: Гельветика, 2019. – С.119-128 (Серія «Психологічні науки»).

31. Кличковський С. О. Програма розвитку навичок міжособистісної взаємодії в контексті покращення психологічного клімату групи / С. О. Кличковський // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології Г.С. Костюка НАПН України. –2019. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. – Вип. 53. – С.68-74.
32. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціально-психологічний клімат» / С. О. Кличковський // Український психологічний журнал: збірник наукових праць. – 2017. – №2 (4). – С. 47–58
33. Кличковський С. О. Теоретичні аспекти дослідження впливу різних форм міжособистісної взаємодії на психологічний клімат виробничої групи / С. О. Кличковський // Актуальні проблеми психології: зб. Наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. – Т. VII. Екологічна психологія. Вип. 46. – С.57-66.
34. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посіб. -К., 1996.
35. Кузьміна Н. В. Соціально-психологічні основи колективної діяльності. - К.: Наук. думка, 2018. -280 с.
36. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія менеджменту. - К.: Академвидав, 2022. -400 с.
37. Маслач К. Емоційне вигорання: нові дослідження і практичні підходи. - Львів: Світ, 2020. -256 с.
38. Моргун В. Ф., Москаленко Л. С. Кваліфікаційні наукові роботи з психології: курсова, бакалаврська, магістерська. -Київ: Слово, 2013. - 220 с.
39. Опанасенко Л. А., Дрозд О. В. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційної роботи (магістерської) з психології. - Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. - 56 с.
40. Пекарева Н. І. Психологія праці та організацій. - Львів: Сполом, 2020. - 410 с.

41. Рибалка В. Психологія організаційних змін. -Київ: Наук. думка, 2015. - 256 с.
42. Рубінштейн С. Л. Основи загальної психології. - К.: Основи, 2019. - 464 с.
43. Савельєва О. М. Психологічний клімат колективу: методи діагностики. - Харків: ХДУ, 2018. - 180 с.
44. Фідлер Ф. Лідерство і ефективність керівництва. - К.: Перо, 2021. - 272 с.
45. Юкл Г. Лідерство в організаціях. -К.: Академвидав, 2022. - 420 с
46. Argyris C. Integrating the Individual and the Organization. New York: Wiley, 1964. - 280 p.
47. Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. (eds.) The Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. - 600 p. ISBN 0761912808.
48. Antonovsky A. Health, Stress and Coping. San Francisco: Jossey-Bass, 1979. - 330 p. ISBN 0471010198.
49. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977. - 240 p. ISBN 0138167443.
50. Cohen J. Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. - 567 p. ISBN 0805802835.
51. Dutton J.E., Ashford S.J. Selling Issues to Top Management. Academy of Management Review, 1993. Vol. 18(3). - P. 397-428.
52. Eysenck H.J., Eysenck S.B.G. Manual of the Eysenck Personality Inventory (E.P.I.). London: Hodder & Stoughton, 1964. - 72 p.
53. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. - 310 p. ISBN 0070268393.
54. Fisher C.D. Works on Job Satisfaction and Climate Scales. (Journal of Organizational Behavior, спец випуски з інструментів вимірювання клімату).

55. Goleman D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995. - 352 p. ISBN 055338371X.
56. Hackman J.R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. Boston: Harvard Business Review Press, 2002. - 368 p. ISBN 1422172803.
57. Hackman J.R., Oldham G.R. Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980. - 330 p.
58. .Hackman J.R., Oldham G.R. Job Diagnostic Survey (JDS). - Original methodological papers, 1980.
59. Judge T.A., Bono J.E. Relationship of Core Self-Evaluations to Job Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 2001, Vol. 86, No. 1, P. 80-92. DOI:10.1037/0021-9010.86.1.80.
60. Judge T.A., Bono J.E., Ilies R., Gerhardt M.W. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, P. 765-780.
61. Judge T.A., Piccolo R.F., Ilies R. The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, P. 36-51.
62. Klein K.J., Kozlowski S.W.J. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. -500 p. ISBN 0787954362.
63. .Kozlowski S.W.J., Bell B.S. Work Groups and Teams in Organizations. In: *Handbook of Psychology*, Vol. 12. Hoboken: Wiley, 2003
64. .Lazarus R.S., Folkman S. Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer, 1984. -445 p. ISBN 0826150685.
65. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. (Ed. D. Cartwright). London: Tavistock, 1951. - 360 p.
66. Maslow A.H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. -362 p. ISBN 0060419873.

67. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. -353 p. ISBN 0060449429.
68. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior.18th ed. Pearson, 2019. - 768 p. ISBN 0134729323.
69. Rogers C.R. On Becoming a Person. Boston: Houghton Mifflin, 1961. - 333 p. ISBN 0395255631.
70. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership.5th ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2016. -416 p. ISBN 1119212049.
71. Tjosvold D. Conflict and Cooperation in Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1991, Vol. 42.
72. Yukl G. Leadership in Organizations.8th ed. Pearson, 2019. -672 p. ISBN 0134665969.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформована згода учасника дослідження

Я, _____,
добровільно погоджуюсь взяти участь у психологічному дослідженні, що
проводиться з метою вивчення соціально-психологічних особливостей
формування психологічного клімату в колективі.

Мені відомо, що:

- ☐ участь є добровільною;
- ☐ результати дослідження використовуватимуться лише у наукових цілях;
- ☐ мої відповіді будуть анонімними;
- ☐ я можу відмовитися від участі на будь-якому етапі.

Підпис учасника _____ Дата _____

Додаток Б**Методика діагностики соціально-психологічного клімату в колективі
за А. Фідаренко**

Загальна інформація про дослідження

- Назва організації / підрозділу:

- Кількість респондентів:

- Дата проведення:

- Мета дослідження: Оцінити стан соціально-психологічного клімату у колективі та визначити його сильні й проблемні зони.
- Методика: Методика діагностики соціально-психологічного клімату А. Фідаренко.

Опис методики А. Фідаренко

Методика передбачає оцінювання працівниками 20 тверджень, що описують різні аспекти соціально-психологічного клімату -психологічну задоволеність, групову взаємодію, стиль керівництва, емоційний фон та рівень згуртованості.

Інструкція для респондентів

Вам пропонується перелік тверджень, що характеризують соціально-психологічний клімат у колективі.

Будь ласка, оцініть кожне твердження від 1 до 5, де:

- 1 -повністю не згоден
- 2 -скоріше не згоден
- 3 -важко відповісти / частково згоден
- 4 -скоріше згоден
- 5 -повністю згоден

Оберіть лише один варіант відповіді для кожного твердження:

Анкета

№	Твердження	Оцінка (1–5)
1	Я відчуваю психологічний комфорт у колективі.	
2	Колеги підтримують один одного у складних ситуаціях.	
3	У нашому колективі майже не виникає конфліктів.	
4	Атмосфера в колективі сприяє продуктивній роботі.	
5	Я задоволений взаємодією зі своїм керівником.	
6	Керівник справедливо розподіляє обов'язки.	
7	Взаємини між працівниками доброзичливі.	
8	У нашому колективі існує взаємоповага.	
9	Я можу відкрито висловлювати свою думку.	
10	Я довіряю своїм колегам.	
11	Мені подобається спільна робота з членами колективу.	
12	Працівники добре взаємодіють під час роботи.	
13	У колективі панує позитивний емоційний настрій.	
14	Колектив є згуртованим.	
15	Я відчуваю свою значущість у колективі.	
16	У нас не допускається образлива або токсична поведінка.	
17	Співробітники готові допомогти у разі потреби.	
18	Спілкування у колективі є відкритим і щирим.	
19	Працівники адекватно реагують на критику.	
20	Я задоволений загальною психологічною атмосферою в колективі.	

Додаток В

Методика визначення індексу групової згуртованості К. Сішора

Структура тесту

Опитувальник складається з 10 тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії у групі. Респондентам пропонується оцінити кожне твердження за 5-бальною шкалою, де:

- 1 - категорично не погоджуюсь
- 2 - скоріше не погоджуюсь
- 3 - важко відповісти / частково погоджуюсь
- 4 - погоджуюсь
- 5 - повністю погоджуюсь

Твердження формують узагальнений показник групової згуртованості.

Тест Сішора:

1. Мені подобається працювати разом із членами моєї групи.
2. Я відчуваю підтримку з боку своїх колег.
3. Я можу довіряти більшості членів нашої групи.
4. У нашій групі рідко виникають конфлікти.
5. Ми легко співпрацюємо над спільними завданнями.
6. Я відчуваю себе частиною нашого колективу.
7. Робоча атмосфера в нашій групі сприяє продуктивності.
8. Якщо я маю проблему, я можу розраховувати на допомогу колег.
9. У нашій групі панує повага один до одного.
10. Я хотів(ла) би продовжувати працювати з цією групою і надалі.

Методика проводиться:

- індивідуально, анонімно;

- у формі паперового чи онлайн-опитування;
- у групі чисельністю від 5 до 30 осіб.

Час виконання -5–7 хвилин.

Перед тестуванням респондентам надається інструкція:

«Оцініть, наскільки Ви погоджуєтесь з наведеними твердженнями, обравши варіант від 1 до 5. Відповідайте чесно та індивідуально. Опитування є конфіденційним і використовується лише з дослідницькою метою».

Обробка результатів

Крок 1 -підрахунок балів

Сумуються всі 10 оцінок.

Мінімум: 10 балів

Максимум: 50 балів

Крок 2 -інтерпретація

Індекс (сума балів)	Рівень згуртованості	Характеристика
10–24	Низька згуртованість	Конфліктність, відсутність підтримки, низька залученість
25–37	Середня згуртованість	Робочі взаємини функціональні, але нестійкі
38–50	Висока згуртованість	Взаємна підтримка, довіра, емоційно позитивна атмосфера

Додаток Г

**ОПИТУВАЛЬНИК ВИЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА
Р. ЛАЙКЕРТА****Теоретичне підґрунтя методики**

Методика Р. Лайкерта призначена для виявлення домінуючого стилю керівництва в організації. Вона базується на чотирирівневій моделі стилів:

1. Експлуатативно-авторитарний (Система 1)
2. Благочинно-авторитарний (Система 2)
3. Консультативний (Система 3)
4. Партисипативний (Система 4)

Опитувальник дозволяє визначити, яким чином керівник впливає на працівників, як приймаються рішення, як здійснюється контроль та які форми взаємодії є домінуючими.

Структура опитувальника

Опитувальник складається з 20 тверджень, що характеризують ключові аспекти управління:

- стиль прийняття рішень;
- рівень залучення працівників;
- характер контролю;
- комунікація керівника;
- мотиваційні підходи;
- рівень довіри у колективі.

Респондент оцінює кожне твердження за 5-бальною шкалою:

- 1 -повністю не погоджуюсь
- 2 -скоріше не погоджуюсь
- 3 -частково погоджуюсь
- 4 -погоджуюсь
- 5 -повністю погоджуюсь

Чим вищий бал -тим більш демократичний стиль керівництва.

Інструкція для респондента:

«Будь ласка, оцініть наведені твердження, які описують управлінську поведінку Вашого керівника.

Оберіть один із варіантів відповіді (1–5), який найбільше відповідає Вашому сприйняттю реальної ситуації в колективі.

Опитування є анонімним і використовується лише для наукових цілей.»

Опитувальник (20 тверджень):

Блок 1. Стиль прийняття рішень

- 1. Керівник самостійно ухвалює ключові рішення без консультацій з підлеглими.
- 2. Керівник залучає працівників до обговорення важливих питань.
- 3. Думка підлеглих враховується при прийнятті управлінських рішень.
- 4. Керівник дозволяє працівникам самостійно обирати способи виконання завдань.

Блок 2. Комунікація та інформування

- 5. Керівник доступний для обговорення робочих питань.
- 6. Працівники своєчасно отримують інформацію про зміни в організації.
- 7. Керівник відкрито висловлює свої очікування та вимоги.
- 8. Зворотний зв'язок від керівника є чітким і конструктивним.

Блок 3. Контроль та відповідальність

- 9. Керівник жорстко контролює виконання завдань.
- 10. Керівник довіряє підлеглим самостійно організовувати роботу.
- 11. Покарання використовується частіше, ніж заохочення.
- 12. Працівники можуть пропонувати способи вдосконалення робочих процесів.

Блок 4. Мотивація

- 13. Керівник робить акцент переважно на дисципліні та підпорядкуванні.
- 14. Керівник заохочує ініціативність та творчість працівників.

15.Похвала використовується як інструмент мотивації.

16.Керівник забезпечує справедливий розподіл завдань і навантаження.

Блок 5. Довіра та міжособистісні взаємини

17.Керівник довіряє працівникам і поважає їхню думку.

18.Взаємодія між керівником і працівниками відбувається на основі партнерства.

19.Працівники відчують підтримку керівника у складних ситуаціях.

20.Керівник створює атмосферу психологічної безпеки.

Обробка результатів:

1. Обчислення загального балу

Сумуються всі відповіді за 20 твердженнями.

Мінімум: **20 балів**

Максимум: **100 балів**

2. Інтерпретація

Бал	Стиль керівництва	Характеристика
20–39	Експлуатативно-авторитарний	Жорсткий контроль, низька довіра, страх покарань
40–59	Благочинно-авторитарний	Певна лояльність, але домінує контроль керівника
60–79	Консультативний	Взаємодія, врахування думки працівників, зворотний зв'язок
80–100	Партисипативний	Партнерська модель, висока довіра, спільне прийняття рішень

Додаток Д**Витяг з акту впровадження результатів дослідження**

Цим підтверджується, що результати магістерського дослідження Черненко Тамари Миколаївни, студентки 6 курсу ЧОРНОМОРСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ім. ПЕТРА МОГИЛИ

впроваджено у практику роботи ТОВ «Доргранд».

Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату обговорені з керівництвом та частково реалізовані у вигляді тренінгової програми.

Підпис керівника _____

Печатка

Дата _____