

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу
підприємства

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Сушко А.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Сушко Анастасії Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Діагностика соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства

керівник проєкту (роботи) Галан Олена Євгенівна, к.е. н., доцент.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «__» жовтня 2025 року № ____

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні та методичні основи формування й діагностики соціально-психологічного клімату колективу

2. Аналіз соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

3. Засоби та механізми оптимізації соціально-психологічної атмосфери трудового колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

_____ (підпис)

Сушко А.Ю.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

Галан О.Є.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 116 с., 7 табл., 9 рис., 65 джерел.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічна атмосфера трудового колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Предмет дослідження – підходи до діагностики соціально-психологічних умов функціонування трудових колективів підприємства й визначення напрямів корекційного впливу.

Мета роботи – обґрунтування та впровадження практичних підходів до вдосконалення діагностики й формування соціально-психологічного клімату колективу.

Методи дослідження – загальнонаукові методи аналізу й узагальнення, методи статистичної та факторної обробки даних, анкетне опитування, психодіагностичні методики (психологічні тести).

Оцінювання соціально-психологічної атмосфери трудового колективу, а також розроблення й упровадження рекомендацій щодо її поліпшення виступають комплексним інструментарієм, здатним мінімізувати обмеження та ускладнення в процесі колективної діяльності, знизити рівень негативних емоційних проявів і запобігти виникненню у працівників фізичного та психоемоційного перенапруження.

В роботі викладені:

- а) теоретичні та методичні основи формування й діагностики соціально-психологічного клімату колективу;
- б) аналіз соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»;
- в) засоби та механізми оптимізації соціально-психологічної атмосфери трудового колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, РЕСПОНДЕНТИ, СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, МЕТОДИКА, ЕМПІРИЧНІ ДАНІ, ТРЕНІНГ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні та методичні основи формування й діагностики соціально-психологічного клімату колективу	10
1.1 Сутність і характерні риси соціально-психологічного клімату колективу	10
1.2 Чинники формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу	30
1.3 Способи діагностування соціально-психологічної атмосфери в колективі	42
Висновки до 1 розділу	50
2 Аналіз соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	52
2.1 Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	52
2.2 Дослідження рівня соціально-психологічного клімату трудового колективу	59
2.3 Дослідження впливу стилю управління на СПК колективу	68
Висновки до 2 розділу	79
3 Засоби та механізми оптимізації соціально-психологічної атмосфери трудового колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	81
3.1 Система заходів, спрямованих на покращення СПК досліджуваного колективу	81
3.2 Напрями підтримки СПК на підприємстві	91
3.3 Використання психологічних тренінгів як засобу впливу на СПК трудового колективу	100
Висновки до 3 розділу	107
Висновки	109
Перелік посилань	112

ВСТУП

Актуальність теми. Оцінювання соціально-психологічної атмосфери трудового колективу, а також розроблення й реалізація рекомендацій щодо її вдосконалення виступають цілісним інструментарієм, що сприяє узгодженню робочих процесів, мінімізації обмежень і труднощів у професійній діяльності, профілактиці негативних емоційних станів працівників та запобіганню перенапруженню їхніх фізичних і психічних ресурсів. Зазначені аспекти набувають особливої значущості в контексті підвищення результативності управлінських рішень і забезпечення сталого функціонування організації.

Комунікативні процеси між людьми істотно впливають на їхній психоемоційний стан і загальне середовище життєдіяльності. У цьому контексті психологічний клімат не пов'язаний із метеорологічними умовами, такими як температура чи вологість повітря, а відображає суб'єктивне сприйняття та оцінювання міжособистісних взаємин і соціальних позицій оточення, що зумовлюють формування певних емоційних станів, почуттів, настроїв і установок.

Особистість, залучена до групової або колективної діяльності, одночасно виступає чинником впливу на характер міжособистісної взаємодії та зазнає значного впливу з боку самого колективу. Такий вплив може відрізнятися за напрямом, інтенсивністю та соціально-психологічними наслідками для розвитку й функціонування особистості.

Значний внесок у дослідження проблем соціально-психологічного клімату зробили такі науковці, як С. П. Бочарова, С. О. Клімова, Н. М. Мельтюхова, Г. С. Одінцева, О. Ю. Оболенський, Ю. Г. Падафет, Б. Г. Савченко, О. Л. Свенцицький, Г. І. Хорошева, Г. В. Щокін.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями

кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування та впровадження практичних підходів до вдосконалення діагностики й формування соціально-психологічного клімату колективу.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- здійснено теоретичний аналіз сутності поняття соціально-психологічного клімату.
- досліджено основні проблеми формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі.
- оцінено переваги та обмеження чинних методів діагностики соціально-психологічного клімату.
- проаналізовано організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».
- здійснено оцінювання стану соціально-психологічного клімату трудового колективу.
- розроблено та обґрунтовано напрями покращення соціально-психологічного клімату колективу.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічна атмосфера трудового колективу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Предметом дослідження є підходи до діагностики соціально-психологічних умов функціонування трудових колективів підприємства й визначення напрямів корекційного впливу.

Методи дослідження. Розв'язання поставлених у дослідженні завдань здійснювалося з використанням таких наукових підходів:

- системного та процесного;
- функціонально-цільового;
- абстрактно-логічного й функціонально-вартісного.

Для досягнення мети дослідження та виконання визначених завдань застосовувалися такі методи:

системний, історичний, діалектичний і структурно-функціональний методи наукового пізнання;

методи абстрагування, аналізу й узагальнення, синтезу, індукції та дедукції, аналогії й порівняльного аналізу;

методи статистичної обробки даних.

Використання зазначених підходів і методів дало змогу забезпечити цілісний та всебічний аналіз соціально-психологічного клімату колективу, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо його оптимізації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для комплексного оцінювання психологічного клімату колективу, розроблення та впровадження ефективних заходів щодо його покращення, а також для підвищення ефективності роботи персоналу й оптимізації управлінських рішень у межах підприємства

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні та вдосконаленні підходів і методичного інструментарію формування, діагностики та оптимізації соціально-психологічного клімату трудового колективу., що відображено у наступних положеннях:

удосконалено:

принципи формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу;

дістали подальшого розвитку:

підходи щодо вдосконалення методики оцінювання соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної

роботи – 116 сторінок, 7 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел нараховує 65 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ Й ДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

1.1 Сутність і характерні риси соціально-психологічного клімату колективу

Комунікативна співпраця між людьми є одним із ключових чинників, що визначає їхній психічний стан та загальну атмосферу спільної діяльності. У науковому розумінні поняття психологічного клімату не пов'язується з фізичними характеристиками середовища, такими як температура, вологість або атмосферні явища, а трактується як психологічне відображення системи міжособистісних взаємин у групі. Воно охоплює сукупність поглядів, установок, оцінок і соціальних очікувань, які формуються в процесі взаємодії та зумовлюють емоційні стани, настрої й ставлення членів колективу [18, с. 43].

Особа, включена до групової або колективної діяльності, виступає активним суб'єктом соціально-психологічних взаємин, здійснюючи вплив на характер міжособистісних контактів у колективі. Водночас вона зазнає значного впливу з боку групи, який може проявлятися у формуванні поведінкових моделей, ціннісних орієнтацій, емоційних реакцій та особистісних установок. Характер цього впливу є варіативним і залежить від специфіки психологічного клімату, рівня згуртованості колективу, особливостей комунікації та соціально-психологічних умов спільної діяльності. У результаті соціально-психологічний вплив колективу може мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки для особистісного розвитку та психічного благополуччя індивіда [15, с. 56].

Поняття психологічної атмосфери, психологічного клімату або мікроклімату належать до категорії термінів, які мають радше метафоричний, ніж строго формалізований науковий характер. Водночас ці поняття досить точно відображають складність і глибину соціально-психологічних процесів, що відбуваються у сфері міжособистісних взаємовідносин. Подібно до того, як у певних кліматичних умовах рослина може повноцінно розвиватися або, навпаки,

втрачати життєздатність, людина в різних колективах по-різному переживає свій емоційний стан, рівень задоволеності діяльністю та професійну самореалізацію. В одному колективі індивід може відчувати психологічний комфорт, внутрішню гармонію та демонструвати високу продуктивність праці, тоді як в іншому — переживати напруження, дискомфорт і зниження ефективності діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання визначення чинників, що формують психологічний клімат людських взаємовідносин, а також критеріїв і показників, за допомогою яких він може бути оцінений та охарактеризований. Аналіз психологічного клімату передбачає виявлення його структурних компонентів, емоційного забарвлення взаємодії, рівня згуртованості колективу та особливостей міжособистісної комунікації.

Колектив насамперед слід розглядати як соціальну групу, в якій міжособистісні відносини опосередковуються суспільно цінним і водночас особистісно значущим змістом спільної діяльності. Саме спільна мета та усвідомлення значущості виконуваної діяльності зумовлюють специфіку взаємодії між членами колективу та визначають характер їхніх соціально-психологічних зв'язків [12, с. 86].

У науковій літературі психологічний клімат найчастіше визначається як цілісний стан групи або колективу, відносно стійкий і типовий для нього емоційний настрій, що відображає реальну ситуацію трудової діяльності, зокрема її характер, умови та організацію, а також особливості міжособистісних відносин. Згідно з іншою науковою позицією, психологічний клімат розглядається як якісна сторона міжособистісних взаємин, що проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або, навпаки, перешкоджають ефективності спільної діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [7, с. 103].

Таким чином, незалежно від того, про які чинники колективної діяльності йдеться — соціально-економічні (умови праці, система стимулювання) чи психологічні (мотиви, норми, ціннісні орієнтації), — під психологічним кліматом насамперед розуміється психологічне відображення сукупності цих

умов в емоційних станах, переживаннях і настроях членів колективу, що визначає загальний характер соціально-психологічної атмосфери в групі [2, с. 206].

Необхідно зазначити, що поняття соціально-психологічного клімату (СПК) та психологічної атмосфери не є тотожними, оскільки перше відображає найбільш стійкі, відносно стабільні характеристики соціально-психологічних процесів у групі, тоді як друге характеризує переважно ситуативні, мінливі емоційні стани, зумовлені конкретними умовами взаємодії.

У структурі соціально-психологічного клімату зазвичай виокремлюють два основні зрізи — ставлення членів колективу до праці та міжособистісні стосунки. В обох випадках наявні емоційний і предметно-змістовий компоненти, при цьому міжособистісні стосунки диференціюються за певними рівнями:

а) по горизонталі (між колегами);

б) по вертикалі (між керівником та підлеглими). Крім цього, виділяється структура прояву СПК, яка включає:

- ставлення до світу (система ціннісних орієнтацій особистості);

- ставлення до самого себе (самосвідомість, самовідношення та самопочуття).

Очевидно, що прояви соціально-психологічного клімату є надзвичайно різноманітними. По суті, він виступає ситуативною характеристикою трудової діяльності, оскільки змінюється залежно від конкретної виробничої обстановки, тривалості та умов спільної діяльності, емоційного стану її учасників, рівня психічної напруги та інших соціально-психологічних чинників [19, с. 99].

З метою ґрунтовнішого розкриття поняття психологічного клімату дослідники зазвичай видокремлюють щонайменше три основні ряди відносин:

Відносини по вертикалі (стиль керівництва, сприйняття керівника колективом, рівень участі в управлінні, задоволеність нею);

Відносини по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних відносин, типи та способи вирішення конфліктів);

Ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність діяльності колективу тощо) [4, с.136].

Моральний клімат колективу слід розглядати як якісну характеристику міжособистісних взаємовідносин його членів, яка, поряд з іншими змінними, виступає однією з важливих соціальних цінностей для людини. Орієнтація працівників на сприятливу морально-психологічну атмосферу тісно пов'язана з усією ієрархією індивідуальних цінностей, зокрема з настановами на творчі аспекти трудової діяльності, ціннісними уявленнями про працю та значущістю соціальної оцінки результатів праці з боку колективу.

Отже, спираючись на вищевикладене, доцільно сформулювати узагальнене визначення поняття «соціально-психологічний клімат».

Соціально-психологічний клімат — це сукупність моральних цінностей, офіційних і неофіційних взаємовідносин, а також взаємних оцінок, що сформувалися в колективі та зумовлюють загальний емоційний настрій його членів. Цей емоційний настрій може як активізувати й підвищувати ефективність процесів життєдіяльності та спільної діяльності колективу, так і пригнічувати їх, негативно впливаючи на поведінку та психічний стан його учасників. Інакше кажучи, соціально-психологічний клімат є психологічним відображенням комплексу різноманітних соціальних і психологічних явищ, що переважно проявляються в емоційній сфері особистості та знаходять своє вираження в настроях і емоційних реакціях як колективу в цілому, так і кожного його члена зокрема [25, с. 88].

Виникає закономірне питання: від чого залежить психологічний клімат колективу та які чинники визначають його формування. Аналіз наукових джерел свідчить, що міжособистісні взаємини в колективі зумовлюються сукупністю різноманітних змінних, які мають як зовнішній, так і внутрішній характер.

Насамперед слід виокремити зовнішні щодо конкретного колективу чинники, що детермінуються суспільством у цілому та проявляються у вигляді нормативних вимог, соціальних очікувань і загальноприйнятих правил поведінки. Саме ці нормативні регулятори значною мірою визначають характер

взаємовідносин як у великих, так і в малих соціальних групах, формують типові моделі поведінки індивідів і впливають на способи їхньої взаємодії в межах колективу.

Найбільш поширеними та водночас ефективними засобами регуляції поведінки особистості є соціальні норми, які виробляються суспільством і різними соціальними групами. Соціальні норми виступають як сукупність регулятивних приписів, сформованих на основі об'єктивних умов розвитку суспільства, його соціальної структури, системи суспільних відносин, а також уявлень і ціннісних орієнтацій членів суспільства та окремих груп. Саме через систему соціальних норм здійснюється упорядкування міжособистісної взаємодії та формування типових моделей поведінки індивідів у колективі [56].

Групові та особистісні норми повсякденного життя здебільшого є похідними від норм вищого рівня. Вони визначаються ustalеними в межах певної спільності уявленнями про належну поведінку, допустимість або недопустимість окремих вчинків та форм взаємодії. Такі норми мають макросоціальний характер і притаманні групам, включеним у ширші соціальні структури суспільства — професійні, демографічні, етнічні та інші.

У низці випадків макросоціальні норми здійснюють безпосередній вплив на поведінку індивідів, регулюючи їхні дії та взаємини в процесі соціальної взаємодії. До таких норм належать, зокрема, етичні настанови, норми професійної етики та інші регулятори поведінки, які визначають соціально прийнятні способи діяльності та спілкування в колективі.

У сучасних соціальних умовах відбувається суттєва трансформація системи соціальних норм: поряд із традиційними нормами виникають нові регулятори поведінки, змінюється й ставлення особистості до цих нововведень. Даний процес має складний і багатовимірний характер, оскільки охоплює розвиток свідомості, формування моральних переконань і ціннісних орієнтацій, набуття навичок соціальної поведінки, становлення мотиваційної сфери, системи індивідуальних смислів і значень, а також установок і міжособистісних відносин. Водночас відбувається формування необхідних соціально-психологічних

якостей особистості, що забезпечують її адаптацію до змінюваних умов соціального середовища [45, с. 126].

Психологічний аналіз дає змогу виявити ті властивості соціальних норм, які сприяють їх перетворенню на реальні регулятори поведінки людини. У цьому контексті групові норми можуть розглядатися як усталені способи дії та відповідні методи організації спільної діяльності. В умовах знайомого соціального середовища кожен член групи інтуїтивно обирає адекватну лінію поведінки, що відповідає прийнятим у колективі нормам. Порушення таких норм, як правило, супроводжується виникненням відчуття психологічного дискомфорту або соціальної незручності, що сигналізує про невідповідність поведінки очікуванням групи.

Люди, які мають спільний культурний досвід і поділяють загальні цінності, легше кооперуються між собою, оскільки взаємодіють, спираючись на схожі припущення, норми та очікування. У процесі соціальної взаємодії кожна особистість певною мірою обмежує власні егоїстичні інтереси та пристосовується до вимог, які вона здатна прогнозувати у ставленні інших до себе. Така здатність до взаємного узгодження поведінки зумовлює ефективність спільної діяльності [31, с. 120].

Отже, гнучка координація дій людей у колективі ґрунтується передусім на механізмах самоконтролю, внутрішній регуляції поведінки та усвідомленні соціальної відповідальності, що є важливими передумовами формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Чим більш усталеними є групові норми, тим менш імовірно, що вони усвідомлюються членами колективу. За умов високого рівня згоди між учасниками спільної діяльності припущення та очікування поділяються настільки повною мірою, що не стають предметом рефлексії чи обговорення. У будь-якій соціальній групі особливого значення набуває саме те, що сприймається як само собою зрозуміле, мовчазно й несвідомо приймається всіма її членами та регулює їхню поведінку [38, с. 96].

Саме через імпліцитний характер багатьох значущих норм стороннім особам часто складно адаптуватися до нової для них групи. Оволодіння такими нормами, як правило, потребує тривалої та безпосередньої участі у груповій взаємодії. Коли члени колективу поділяють спільні уявлення й цінності, вони висувають до кожного учасника досить визначені та подібні між собою вимоги, які в сукупності й формують систему групових норм [8, с. 74].

Групові норми виступають фундаментальною основою більшості чинників, що визначають соціально-психологічний клімат колективу. До таких чинників належать громадська (колективна) думка, колективний настрій, групові традиції, рівень психологічної сумісності членів колективу, а також стиль керівництва даною групою. Саме через систему групових норм здійснюється регуляція поведінки, оцінок і взаємовідносин у колективі, що безпосередньо впливає на характер його соціально-психологічного клімату.

Громадська (колективна) думка розглядається як сукупність індивідуальних суджень, що поділяються гласною більшістю членів колективу та формуються в процесі обговорення певної проблеми. Вона відображає спільну позицію групи, її оцінки, погляди та переконання, виконуючи важливу регулятивну функцію у процесі спільної діяльності та міжособистісної взаємодії.

Думка колективу формується та розвивається під визначальним впливом ідеологічних і моральних установок, усталених традицій, вимог керівництва, а також системи обов'язків, що регламентують діяльність як окремих членів, так і колективу в цілому. Як правило, колективна думка виступає показником рівня свідомості, спрямованості та соціальної зрілості групи й водночас активно впливає на формування та підтримання соціально-психологічного клімату.

Через механізми колективної думки здійснюється ефективний соціальний контроль рівня зрілості, дисциплінованості та згуртованості членів колективу. Кожен індивід свідомо або несвідомо співвідносить власні вчинки з позицією більшості, вимогами керівника та оцінками найбільш авторитетних членів групи. Це зумовлено тим, що колективна думка, яка відображає спільну волю та інтелектуальну позицію більшості, стимулює прагнення до самовдосконалення,

сприяє формуванню відповідальності за результати спільної діяльності та знижує тенденцію до протиставлення себе колективу, заохочуючи орієнтацію на групові цінності й норми [22, с. 116].

Мотиваційна сила колективної думки зумовлена насамперед побоюванням особистості зазнати негативних оцінок з боку гласної більшості, що може призвести до зниження її соціального авторитету в колективі, ускладнення міжособистісних взаємовідносин та створення передумов для виникнення конфліктних ситуацій. У зв'язку з цим колективна думка виступає важливим регулятором поведінки, який спонукає індивіда узгоджувати власні дії з груповими очікуваннями.

Саме небажання вступати в конфлікт із більшістю членів колективу нерідко зумовлює формування конформної або компромісної позиції навіть у найбільш авторитетних його представників. У таких випадках вони можуть пристосовувати власні судження до домінуючої, іноді помилкової, позиції колективу, що свідчить про значний вплив соціального тиску групи на процес прийняття рішень окремою особистістю [10, с. 105].

Громадська (колективна) думка не є простою сумою індивідуальних суджень окремих осіб, а становить своєрідний синтез індивідуальних позицій, у межах якого кожна окрема думка в процесі взаємодії з іншими зазнає певних змін. Вона відображає колективну свідомість і поєднує в собі ідеологічні, психологічні та моральні чинники.

Колективна думка здійснює значний вплив як на формування окремої особистості, так і на становлення колективу в цілому. Вона інформує індивіда про реакцію інших членів групи на його дії та вчинки й у такий спосіб виконує регулятивну функцію, спрямовуючи та коригуючи поведінку. У цьому сенсі колективну думку можна розглядати як своєрідне відображення сукупності індивідуальних уявлень, притаманних даному колективу. Громадська думка формується на основі індивідуальних суджень і проходить у своєму розвитку кілька послідовних етапів:

– на першому етапі індивід отримує інформацію з різних каналів, здійснює її оцінювання та формує власне емоційне ставлення до змісту цієї інформації;

– на другому етапі члени колективу обговорюють отриману інформацію, обмінюючись оцінками, поглядами й емоційними реакціями, внаслідок чого формується загальне ставлення до її змісту;

– на третьому етапі кожен учасник обговорення співвідносить власні оціночні судження з позиціями інших членів колективу, приділяючи особливу увагу висловлюванням найбільш авторитетних для нього осіб;

– на завершальному етапі, підсумовуючи процес обговорення, члени колективу формують спільну позицію щодо порушеної проблеми та свідомо виражають узагальнену думку колективу стосовно отриманої інформації.

Суспільна (колективна) думка формується під впливом різноманітних чинників, серед яких важливе місце посідає соціальне середовище, у якому перебували індивіди до включення в конкретний колектив. Зокрема, первинні уявлення молодих людей про трудовий або навчальний колектив складаються задовго до початку їхньої професійної чи навчальної діяльності [27, с. 256].

Такі уявлення часто формуються під впливом художньої літератури, перегляду кінофільмів, засобів масової інформації, а також спілкування зі старшими за віком або більш досвідченими людьми. Водночас подібні уявлення не завжди адекватно відображають реальні умови життєдіяльності конкретного колективу та можуть не збігатися з тією суспільною думкою, яка реально склалася в групі, до якої індивід уперше включається у процес трудової діяльності [58].

Важливе значення у формуванні позитивної громадської (колективної) думки має цілеспрямована популяризація в колективі досвіду кращих працівників, передовиків виробництва та найбільш кваліфікованих фахівців. Саме позиція й оцінки таких авторитетних членів колективу з ключових питань його життєдіяльності та професійної діяльності значною мірою визначають спрямованість громадської думки, впливають на систему цінностей групи та сприяють зміцненню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Умовами успішного формування колективної думки є:

- близькість керівництва до підлеглих, увага до їхніх професійних і особистісних потреб;
- постановка перед колективом спільних цілей і пред'явлення до кожного його члена чітко визначених та обґрунтованих вимог;
- ретельна підготовка й організація службових нарад і загальних зборів колективу;
- використання позитивних прикладів, методів переконання та навіювання в процесі управлінської взаємодії;
- забезпечення підлеглих достовірною та достатньо повною інформацією щодо завдань, проблем і перспектив розвитку колективу;
- чуйність і уважність під час розгляду особистих питань, застосування диференційованого підходу до різних категорій персоналу;
- цілеспрямований і виважений вплив на офіційних та неофіційних лідерів колективу;
- закріплення позитивних традицій, навичок і домінуючих настроїв у групі;
- раціональне поєднання адміністративних і суспільних засобів впливу в управлінні колективом [13, с. 95].

Реалізуючи зазначені умови, керівник забезпечує позитивне спрямування колективної думки, яка, у свою чергу, стимулює суспільну активність членів колективу, сприяє зміцненню дисципліни та організованості, а також підвищенню рівня згуртованості й ефективності спільної діяльності колективу.

Колективні настрої — це спільні емоційні переживання членів колективу, зумовлені сприйняттям певних подій, фактів або ситуацій, а також загальний емоційний стан, який протягом певного часу охоплює колектив і впливає на характер його життєдіяльності та спільної діяльності. Колективні настрої тісно пов'язані з колективною думкою, оскільки емоційне ставлення до подій значною мірою визначає зміст і спрямованість оціночних суджень у групі.

Колективний настрій здатний як мобілізувати, так і стримувати активність людей, вирізняється високим рівнем емоційної «заразливості» та значною імпульсивною силою, що зумовлює його вагомий вплив на соціально-психологічний клімат колективу [17, с. 67].

Колективний настрій характеризується високою динамічністю та здатністю швидко переходити з однієї форми в іншу: з позитивного в негативний, з прихованого у відкритий, з підсвідомого — у свідомий. У окремих випадках для такого різкого переходу достатньо незначного приводу або елементарної причини. Водночас найчастіше зміни колективного настрою зумовлюються впливом вагомих стимулів, стресових ситуацій або соціально значущих потрясінь, що суттєво впливають на життєдіяльність колективу [14, с. 110].

Колективний настрій може набувати позитивного (мажорного) або негативного (мінорного) характеру. Позитивний колективний настрій вирізняється наявністю наснаги, трудового ентузіазму, оптимістичного налаштування, відчуття радості та творчого піднесення, що сприяє підвищенню активності та продуктивності спільної діяльності. Натомість негативний колективний настрій проявляється у формі зневіри, нудьги, депресивних станів, песимізму, почуття відчаю, зростання конфліктності, а в окремих випадках — панічних настроїв, що негативно позначається на соціально-психологічному кліматі колективу та ефективності його функціонування.

Позитивний колективний настрій сприяє активізації вольових зусиль членів колективу, підвищує ефективність розв'язання поставлених завдань, забезпечує успішне виконання планових показників і програм спільної діяльності. Натомість негативний настрій істотно ускладнює нормальне функціонування трудового колективу, виступає чинником виникнення конфліктних ситуацій, зниження дисципліни та збільшення кількості дисциплінарних порушень [35, с. 156].

Дослідження свідчать, що несприятливий психологічний настрій у колективі може призводити до зниження продуктивності праці приблизно на

20%. Крім того, наявність у колективі однієї особи з емоційно нестабільним або конфліктним характером здатна негативно впливати на загальний емоційний стан більшості його членів і тимчасово дезорганізувати нормальну діяльність усього колективу.

Важливими умовами формування позитивного колективного настрою є чітка організація виробничого процесу, забезпечення ритмічності роботи, створення оптимальних умов праці, раціональне нормування трудової діяльності та справедлива система оплати праці, а також ефективне використання матеріальних і моральних стимулів. Сукупність зазначених умов сприяє підвищенню задоволеності працею, зміцненню трудової мотивації та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічні явища, що виникають у колективах у процесі спілкування, взаємовідносин і взаємодії людей, нерідко закріплюються у формі звичаїв і традицій, які з часом набувають статусу моральних норм поведінки членів колективу. Колективні традиції — це відносно стійкі звичаї та норми поведінки, що передаються від одного покоління членів колективу до іншого, накопичуються в процесі спільної діяльності та поступово перетворюються на неписані правила, які регулюють взаємини й поведінку в межах групи [16, с. 105].

Традиції, як і інші соціально-психологічні явища, виникають і проявляються на різних рівнях суспільного життя. Вони відображають особливості психології народу й нації в цілому, а також специфіку окремих соціальних спільнот, зокрема професійних, вікових та інших груп і колективів, у межах яких формуються та функціонують.

Поряд із загальними традиціями, у межах кожного колективу формуються й функціонують специфічні внутрішньоколективні, локальні традиції, які мають суттєве значення для становлення та підтримання соціально-психологічного клімату. Такі традиції виконують інтегративну функцію, сприяючи згуртуванню членів колективу та формуванню відчуття спільності. Як образно зазначав А. С. Макаренко, традиції є для колективу своєрідним «соціальним клеєм», що

поєднує його в єдине ціле й водночас надає йому особливості та неповторності [47, с. 63].

Сукупність традицій виступає важливим елементом внутрішньоколективної соціально-психологічної атмосфери, у межах якої перебуває особистість і яку вона постійно засвоює в процесі спільної діяльності та міжособистісної взаємодії. Усередині колективу формуються й закріплюються численні трудові, службові та побутові традиції, які нерідко мають неформальний і малопомітний характер, проте відіграють значну роль у внутрішньоколективному житті.

Залежно від своєї спрямованості такі традиції можуть бути як позитивними, так і негативними. Вони істотно впливають на вчинки та поведінку членів колективу, рівень їхньої дисциплінованості й організованості, характер міжособистісних взаємин, ефективність трудової діяльності, а також ступінь згуртованості колективу в цілому [39, с. 140].

Термін «психологічна сумісність» використовується для позначення оптимального поєднання особистісних якостей учасників команди, яке забезпечує ефективність їхньої спільної діяльності та гармонійність міжособистісних взаємин. У науковій літературі це поняття нерідко розкривається через протиставлення йому феномену психологічної несумісності.

Психологічна несумісність не зводиться лише до відмінностей у ціннісних установках, відсутності дружніх зв'язків, неповаги або суб'єктивної неприязні між людьми. Вона проявляється передусім у нездатності партнерів по спільній діяльності адекватно розуміти один одного в критичних або напружених ситуаціях, у неузгодженості психомоторних реакцій, розбіжностях у характеристиках уваги, мислення, темпу діяльності, а також в інших вроджених і набутих особистісних рисах, які ускладнюють або унеможливають ефективну взаємодію та спільну діяльність.

У процесі спільної діяльності будь-яка дія окремого члена групи (наприклад, образлива репліка або некоректна поведінка) може одразу або з певною затримкою викликати відповідні реакції з боку інших учасників.

Залежно від індивідуально-психологічних особливостей членів групи, рівня їхньої емоційної саморегуляції та взаєморозуміння, такі ситуації можуть бути або конструктивно врегульовані, або, навпаки, загострюватися.

У випадку психологічної несумісності між учасниками взаємодії амплітуда емоційних і поведінкових реакцій не знижується, а в окремих випадках навіть зростає, що призводить до ескалації напруженості, дезорганізації взаємодії та, зрештою, до порушення цілісності групи й припинення спільної діяльності.

Дослідники зазначають, що психологічну сумісність і успішність спільної діяльності зумовлюють такі чинники:

- високий рівень мотивації та сформованість адекватних установок на спільну діяльність;
- оптимальні психофізіологічні характеристики кожного члена колективу;
- різнополярність індивідуально-психологічних особливостей, що створює передумови для виокремлення лідера та ефективного розподілу ролей;
- високий рівень самокритичності у поєднанні з терпимістю та повагою до оточуючих (що свідчить про розвинену особистісну культуру та соціальну зрілість);
- наявність взаємної довіри між членами колективу;
- максимальна залученість учасників до цілеспрямованої спільної діяльності;
- можливість періодичного особистого усамітнення кожного з учасників;
- чітка визначеність і усвідомлення спільної мети та завдань, поставлених перед колективом [46, с. 101].

Соціально-психологічний клімат колективу не є простою сумою психічних станів окремих його членів. Відомо, що спільна діяльність і групова взаємодія виступають потужним чинником взаємного підсилення та «множення» емоційних і психологічних станів учасників колективу. Саме ця властивість групової спільності значною мірою зумовлює особливу роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності колективу та пояснює його виняткову

значущість для ефективності спільної діяльності й психологічного благополуччя її учасників [22, с. 76].

Соціально-психологічний клімат також виступає чинником, через який опосередковується будь-яка діяльність колективу. Домінуючий психологічний настрій певної групи визначає міру включеності кожного індивіда у спільну діяльність, її спрямованість, а також рівень ефективності. Відомо, що від емоційного стану людей і особливостей їхнього психічного самопочуття значною мірою залежать показники продуктивності праці, причому як її кількісні, так і якісні результати.

Не можна також не враховувати обставини, за яких в умовах сучасного науково-технічного прогресу значення чинника соціально-психологічного клімату істотно зростає. Це зумовлено тим, що тенденції, породжені розвитком науково-технічної революції, зокрема інтенсифікація праці, підвищення складності професійної діяльності та зростання рівня її персоніфікації, безпосередньо відбиваються на соціально-психологічному кліматі колективу.

У межах соціально-психологічного клімату акумулюються різноманітні зміни й суперечності, що виникають у процесі реалізації зазначених тенденцій. Вони можуть проявлятися як у формі зіткнення та протиборства, так і у вигляді узгодженості, взаємостимуляції та взаємного посилення діяльності членів колективу, що визначає загальний характер соціально-психологічних процесів у групі [26, с. 59].

Очевидно, що вплив зазначених тенденцій, як і соціально-психологічної атмосфери колективу загалом, на особистість може мати подвійний характер — як стимулювальний і заохочувальний, так і гальмівний, такий, що пригнічує творчу ініціативу, активність і енергію індивіда. Залежно від особливостей соціально-психологічного клімату ці впливи можуть або сприяти особистісному розвитку, або, навпаки, обмежувати можливості самореалізації.

У зв'язку з цим доцільно розрізняти сприятливий (здоровий) та несприятливий соціально-психологічний клімат колективу. Сприятливий клімат створює умови для повноцінного розкриття духовного потенціалу особистості,

підвищення її активності та залученості до спільної діяльності, тоді як несприятливий клімат перешкоджає цим процесам.

Одним із найбільш очевидних проявів сприятливої соціально-психологічної атмосфери, що позитивно впливає на продуктивність спільної діяльності, є наявність взаємної уваги, прихильності та симпатії між членами колективу, які забезпечують емоційну підтримку та психологічний комфорт у процесі взаємодії [1, с. 86].

Іншою не менш важливою характеристикою здорового соціально-психологічного клімату є настрій духовного піднесення та життєрадісності, який ґрунтується на чітко визначених цілях і змістовних, соціально значущих завданнях спільної діяльності. Важливим при цьому є те, що джерелом позитивних емоцій виступає не лише сама діяльність, а й радість міжособистісних взаємин, пофарбованих належною культурою спілкування та взаємної поваги [21, с. 175].

Наголошуючи на значущості об'єктивних чинників у формуванні соціально-психологічної атмосфери колективу, водночас не можна недооцінювати відповідальність самих його членів за рівень морально-психологічного стану спільної діяльності. Особистісний чинник виступає суттєвим компонентом цієї атмосфери та виявляється насамперед у характері міжособистісних взаємовідносин.

З огляду на це стає очевидною роль культури взаємин і культури міжособистісного спілкування у формуванні соціально-психологічного клімату колективу. Рівень розвитку комунікативної культури, взаємної поваги, толерантності та відповідальності безпосередньо впливає на якість взаємодії між членами колективу та визначає загальний характер його соціально-психологічної атмосфери [37, с. 88].

Особливо вагому роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє культура емоційного ставлення до людини, оскільки емоційні механізми є одним із найдавніших і водночас найефективніших інструментів міжособистісних відносин. У складному й багатовимірному процесі емоційної

взаємодії людей виникає чимало соціально-психологічних колізій, які можуть супроводжуватися як проявами співчуття, співучасті та взаєморозуміння, так і формуванням психологічних бар'єрів — упередженості, неприйняття та відчуження [16, с. 118].

Очевидно, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає цілеспрямоване подолання психологічних бар'єрів, психічної напруженості та негативних емоційних станів, які можуть виникати в процесі міжособистісного спілкування. Актуальність цього завдання зумовлюється як різноманітністю природи психологічних бар'єрів, так і значущістю потенціалу прихованої творчої енергії особистості, який залишається нереалізованим у разі їх збереження.

Зрештою ступінь розкриття та реалізації духовного потенціалу особистості в колективі визначається загальним рівнем культури внутрішньокolleктивних взаємин і культури міжособистісного спілкування. Саме характер і якість соціальної взаємодії створюють умови для особистісного розвитку та самореалізації в межах спільної діяльності.

Висока культура соціального спілкування є багатовимірним явищем, яке охоплює культуру сприйняття та розуміння іншої людини, здатність до конструктивного впливу й взаємовпливу учасників взаємодії в процесі спільної діяльності, а також уміння вибудовувати взаємини на засадах поваги, співпраці та відповідальності [60].

Безперечно, суттєве значення для культури міжособистісних відносин має здатність людини розуміти партнера по спілкуванню не лише на рівні вербальних повідомлень, а й на рівні невербальних проявів — інтонації, міміки, жестів, а також уміння враховувати індивідуальні особливості іншої особи, зокрема її стать, вік, соціальний статус, характер, сильні та слабкі сторони. Усі ці чинники тією чи іншою мірою є значущими складовими соціально-психологічного клімату будь-якого колективу та безпосередньо впливають на якість взаємодії між його членами.

Особливо вагомим чинником формування здорового морально-психологічного клімату є культура емоційних взаємин між людьми, що проявляється у ступені емоційної теплоти, взаємної симпатії або, навпаки, антипатії між членами колективу. Саме характер емоційних зв'язків значною мірою визначає психологічне самопочуття індивідів у групі та якість їхньої взаємодії [41, с. 156].

Численні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних соціальних психологів переконливо засвідчують, що психологічний клімат будь-якої спільноти в підсумку формується на основі системи відносин симпатії та антипатії між членами колективу, а також між різними групами колег у межах мікросередовища, в якому здійснюється їхня спільна діяльність [24, с. 143].

Водночас не слід абсолютизувати значення міжособистісних відносин, які мають виключно емоційно-особистісний характер і не пов'язані з інституційними, діловими або функціонально-рольовими аспектами взаємодії. Хоча такі відносини відіграють важливу роль у формуванні загального емоційного тла колективу, вони не є єдиним або визначальним чинником його соціально-психологічного клімату.

Міжособистісні відносини особливо значущі та, ймовірно, домінують у сферах позавиробничої діяльності, дозвілля, ігрової та сімейно-побутової взаємодії, тобто в тих видах активності, які не мають жорсткої функціонально-рольової регламентації. У контексті ж професійної діяльності їхній вплив має розглядатися у взаємозв'язку з організаційними, рольовими та діловими чинниками [29, с. 45].

У системі виробничої діяльності, яка потребує високого рівня внутрішньої дисципліни та підпорядкованості спільному порядку, провідну роль відіграють відносини відповідальної функціонально-рольової взаємозалежності. Йдеться насамперед про відносини керівництва і підпорядкування, а також про взаємини, що мають переважно інституційний характер і визначаються розподілом ролей, обов'язків та відповідальності. Такі відносини, на відміну від суто емоційно-

особистісних, забезпечують організованість, стабільність і ефективність спільної професійної діяльності.

Формування сприятливого або несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі значною мірою залежить від діяльності його керівника. Сукупність управлінських прийомів і методів, що застосовуються керівником у процесі організації спільної діяльності, утворює певний стиль керівництва, який, своєю чергою, зумовлюється низкою особистісних і професійних характеристик керівника [40, с. 156].

Серед найважливіших із них доцільно виокремити управлінську компетентність, ініціативність, діловитість, здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно реалізовувати їх на практиці, а також знання психологічних закономірностей функціонування системи «керівник – підлеглі». Саме ці якості визначають ефективність управлінського впливу та його роль у формуванні соціально-психологічного клімату колективу [25, с. 37].

Провідним принципом взаємодії на рівні «керівник — виконавець» є принцип поваги до людської гідності. І керівник, і виконавець виступають передусім як особистості, наділені індивідуальними особливостями, життєвим досвідом, інтересами, потребами та почуттям власної гідності, що зумовлює їхнє право на поважне ставлення в процесі професійної взаємодії.

Водночас у практиці управлінського спілкування нерідко спостерігаються ситуації, коли одна зі сторін недооцінює особистісний вимір взаємин. Зокрема, виконавці інколи сприймають керівника виключно крізь призму його посадових повноважень, не усвідомлюючи його як суб'єкта міжособистісних відносин. Однак значно частіше саме керівники ігнорують той факт, що виконавець є не лише носієм певної професійної ролі (інженера, бухгалтера, робітника тощо), а насамперед особистістю, яка потребує уваги, поваги та турботи. Усвідомлення цього принципу є важливою передумовою формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [7, с. 78].

Серед різноманітних стилів керівництва найбільш сприятливим для формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі

вважається демократичний стиль. У колективах, де він є домінуючим, зазвичай панує атмосфера взаємної поваги, чуйності та співпраці. За таких умов підлеглі виявляють прагнення до ініціативності, творчої активності та високого рівня самовіддачі у виконанні професійних завдань.

Натомість потуральний (ліберальний) стиль керівництва негативно впливає на згуртованість колективу, сприяє дезорганізації спільної діяльності, зростанню безвідповідальності у виконанні обов'язків і формуванню байдужого ставлення до колег та результатів праці [26, с. 60].

Ще більш несприятливим для соціально-психологічного клімату колективу є авторитарний стиль керівництва. За умов домінування такого стилю в управлінні в колективі часто формується атмосфера напруженості та ворожості у міжособистісних взаєминах, поширюються покірність і підлабузництво щодо керівництва, а також зневажливе ставлення до інших членів групи.

Постійний психологічний тиск і накопичене невдоволення нерідко знаходять вихід у формі перенесення негативних емоцій на так звану «жертву» або «цапа-відбувайла», якою зазвичай стає найменш захищений і соціально вразливий член колективу. Подібні явища істотно погіршують соціально-психологічний клімат і негативно впливають на ефективність спільної діяльності [33, с. 96].

Таким чином, подано загальну характеристику основних чинників, що визначають структуру та зміст соціально-психологічного клімату колективу. Їх тісний взаємозв'язок і взаємозалежність зумовлюють необхідність комплексного підходу до розв'язання проблем формування сприятливого соціально-психологічного клімату з боку керівника. Урахування сукупності соціальних, організаційних і психологічних чинників є важливою передумовою ефективного управління колективом [37, с. 87].

Саме доброзичлива психологічна атмосфера створює умови для найбільш повної реалізації творчого потенціалу особистості, сприяє особистісному розвитку та збагаченню духовного світу членів колективу, а також

удосконаленню навичок міжособистісного та професійного спілкування [27, с. 268].

Вагомою умовою найбільш повного розкриття духовного потенціалу особистості в колективі є також формування атмосфери взаємної відповідальності та обґрунтованої вимогливості людей один до одного. Зрозуміло, що ця умова не скасовує і не замінює чинників, розглянутих вище, а лише доповнює їх. Тому йдеться не про протиставлення гуманістичних і вимогливих підходів у взаємодії, а про їх розумне та органічне поєднання.

У межах соціально-психологічного клімату колективу такі риси, як доброзичливість і принциповість, підтримка й відповідальність, свобода самовираження та дисципліна, лише на перший, поверхневий погляд можуть здаватися взаємовиключними. Насправді ж саме їх гармонійне поєднання створює умови для ефективної спільної діяльності та повноцінного особистісного розвитку членів колективу.

Переважання та стійкість атмосфери взаємної уваги, шанобливого ставлення до людини, духу товариства, що поєднується з високим рівнем внутрішньої дисципліни, принциповості та відповідальності, а також із вимогливістю як до інших, так і до самого себе, становлять основні риси здорового морально-психологічного клімату колективу.

Здоровий соціально-психологічний клімат є одним із вирішальних чинників успішної життєдіяльності людини в різних сферах суспільних відносин, важливою умовою вдосконалення способу життя, формування та повноцінного розкриття потенційних здібностей і можливостей особистості [32, с. 126].

1.2 Чинники формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу

На соціально-психологічний клімат колективу впливають чинники макро- та мікросередовища. До чинників макросередовища належить безпосередній

соціальний фон, який виступає загальною основою формування та розвитку міжособистісних відносин. Такі чинники визначають загальні умови життєдіяльності людей і опосередковано впливають на характер соціально-психологічних процесів у колективах.

До основних чинників макросередовища належать:

- суспільно-політична ситуація в країні;
- економічний стан суспільства;
- організація суспільного життя та державного управління;
- рівень і якість життя населення;
- соціально-демографічні процеси та тенденції розвитку населення;
- чинники регіонального характеру;
- фактори, пов'язані з етнічними особливостями та міжетнічними відносинами [29, с. 45].

До чинників мікросередовища належать елементи матеріального та духовного оточення особистості в межах конкретного колективу. У їх структурі доцільно виокремити об'єктивні та суб'єктивні складові.

До об'єктивних чинників мікросередовища належать технічні, санітарно-гігієнічні та організаційні умови діяльності, які безпосередньо впливають на комфорт і ефективність праці. Суб'єктивні чинники охоплюють особливості взаємовідносин, що складаються між членами колективу на офіційному та організаційно-рольовому рівнях, а також товариські контакти, стиль керівництва, прояви взаємодопомоги та співпраці.

За умов сприятливого соціально-психологічного клімату людина, як правило, переживає стан глибокого задоволення міжособистісними відносинами з колегами, характером і результатами власної трудової діяльності, а також взаємодією з керівництвом колективу. Такий клімат позитивно впливає на емоційний стан особистості, сприяє розкриттю її творчого потенціалу, формує бажання працювати в даному колективі та докладати максимальних зусиль на благо спільної справи [40, с. 104].

Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат індивідуально переживається членами колективу через відчуття невдоволення, що проявляється у ставленні до:

- складних або конфліктних міжособистісних взаємовідносин у колективі;
- керівника та стилю його управління;
- умов і змісту трудової діяльності [30, с. 180].

Усі зазначені чинники безпосередньо впливають на емоційний стан людини, рівень її працездатності та активності, а також на стан психічного й фізичного здоров'я. Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується низкою показників, що відображають позитивний характер міжособистісних відносин і спільної діяльності в колективі.

Зокрема, у такому колективі переважає піднесений, оптимістичний настрій у взаємовідносинах між працівниками. Взаємодія будується на принципах співпраці, доброзичливості та взаємодопомоги. Члени колективу виявляють прагнення до спільної діяльності, а також до колективних форм проведення дозвілля. Міжособистісні контакти супроводжуються взаємною підтримкою, схваленням і конструктивними побажаннями. У колективі утверджуються норми шанобливого та справедливого ставлення до всіх його членів; соціально прийнятною вважається підтримка слабших, захист їхніх інтересів і допомога новачкам. Високо цінуються такі особистісні якості, як чесність, порядність, працьовитість і безкорисливість. Члени колективу, як правило, вирізняються високим рівнем активності, енергійності та професійної результативності. Успіхи й невдачі спільної діяльності викликають у них почуття спільної причетності та взаємного співпереживання. Усі мікрогрупи в межах колективу поєднані між собою відносинами взаємної прихильності, взаєморозуміння та співпраці [21, с. 215].

Натомість несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується протилежними ознаками, серед яких переважають:

- знижений емоційний тонус і песимістичні настрої;

- атмосфера конфліктності, суперництва, агресивності та взаємної антипатії;
- негативне ставлення до неформальних і дружніх контактів між членами колективу;
- критика, що виходить за межі конструктивності та набуває форми завуальованих випадів, прямих або прихованих образ;
- ігнорування або повне заперечення думок і позицій інших членів колективу.

За умов несприятливого соціально-психологічного клімату колектив фактично позбавляється таких базових норм, як справедливість і рівність у ставленні до його членів. У таких колективах нерідко формується поділ на «обраних» і «ізолюваних» осіб, що супроводжується зневажливим ставленням до останніх. Водночас культивується негативне, а інколи й відверто вороже ставлення до нових членів колективу, які сприймаються як «чужі», що істотно ускладнює їхню соціально-психологічну адаптацію та негативно впливає на загальний клімат групи [42, с. 133].

За умов несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі негативно оцінюються та навіть засуджуються такі особистісні риси, як чесність, порядність, сумлінність, безкорисливість і працьовитість. У групі переважають інертність, пасивність і тенденція до відокремлення, що унеможлиблює мобілізацію колективу для ефективного розв'язання спільних завдань.

Успіхи чи невдачі окремих членів колективу здебільшого сприймаються байдуже іншими, а інколи супроводжуються проявами заздрості або зловтіхи. Крім того, в таких колективах формуються ізолювані мікрогрупи, які перебувають у конфлікті між собою та уникають спільної участі у вирішенні внутрішньогрупових завдань, що ще більше посилює дезінтеграцію та погіршує соціально-психологічний клімат.

За умов несприятливого соціально-психологічного клімату колектив виявляється нездатним до консолідації зусиль для розв'язання складних або екстремальних завдань. У таких ситуаціях у групі поширюються розгубленість,

взаємні обвинувачення та нерозуміння між її членами. Подібний колектив набуває замкненого характеру, а його учасники не виявляють прагнення до співпраці з іншими колективами, що істотно знижує ефективність спільної діяльності [44, с. 189].

Сутність соціально-психологічного клімату внутрішньоколективних відносин полягає в емоційному забарвленні психологічних зв'язків, які виникають між членами колективу на рівні симпатій, спільності інтересів, схильностей і особистісних характеристик. Саме ці емоційно-психологічні взаємини визначають загальний характер атмосфери в колективі та впливають на поведінку й активність його членів.

Однією з найважливіших проблем управління колективом є врахування взаємозв'язку між ефективністю його організації та соціально-психологічним кліматом, що в ньому склався. У зв'язку з цим особливої значущості набуває знання складових соціально-психологічного клімату колективу, а також основних умов і показників їх реалізації. Слід зазначити, що сприятливий соціально-психологічний клімат формується в колективі внаслідок цілеспрямованої виховної роботи та здійснення комплексу психолого-педагогічних заходів [6, с. 156].

Загальна картина сприятливої взаємодії в колективі доповнюється різноманітними особистісними взаєминами, що виникають між людьми в процесі різних видів спільної діяльності. Задоволеність міжособистісними відносинами як по горизонталі (з колегами по роботі), так і по вертикалі (з керівництвом) розглядається як один із найважливіших показників, що впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та на ефективність професійної діяльності його членів [33, с. 178].

Важливо відзначити, що задоволеність горизонтальними міжособистісними взаємовідносинами тісно пов'язана з частотою обговорення в трудовому колективі питань, безпосередньо пов'язаних із професійною діяльністю, а також з інтенсивністю особистих контактів між його членами у

позаробочий час. Навіть в умовах офіційного спілкування між людьми поступово формується система особистісних відносин, яка істотно впливає на соціально-психологічну атмосферу в колективі, стиль діяльності його членів та характер внутрішньоколективних взаємин [43, с. 18].

Побудова складної системи взаємодій і стосунків у колективі зумовлює формування певних позицій його членів, що ґрунтуються не лише на формальному статусі, а й на неофіційному особистісному авторитеті в групі. Формуванню та розвитку такого авторитету значною мірою сприяє процес спілкування. Спілкування є складним соціально-психологічним процесом, пов'язаним із встановленням контактів, розвитком міжособистісних взаємин і вдосконаленням взаємодії між членами колективу.

До основних функцій спілкування в колективі належать:

- створення комфортних психологічних умов для людей у процесі їхньої спільної діяльності;
- розроблення на основі узгоджених позицій членів колективу спільної стратегії взаємодії;
- взаємопізнання членами колективу один одного в процесі спільної діяльності;
- формування взаємоприйнятних і стабільних міжособистісних взаємин між членами колективу.

Формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату колективу позитивно сприяє наявність у його членів таких особистісних якостей, як:

- розвинені комунікативні навички;
- відповідальність;
- дисциплінованість;
- культура поведінки;
- тактовність;
- порядність [34, с. 109].

Загалом самопочуття членів колективу, яке значною мірою визначає сукупний соціально-психологічний клімат, істотно зумовлюється

особливостями перебігу їхніх психічних процесів, зокрема пізнавальних та емоційних, а також проявами індивідуально-типологічних характеристик, пов'язаних із темпераментом особистості.

Важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграють рівень освіти, професійні знання, навички та вміння, якими володіє людина в процесі підготовки й виконання професійної діяльності. Високий професіоналізм і глибоке знання своєї справи викликають у інших членів колективу заслужену повагу та авторитет. Такий працівник стає зразком для наслідування, сприяючи підвищенню рівня професійної майстерності та мотивації своїх колег [52, с. 273].

У цьому контексті особливої значущості набуває виявлення чинників, що формують соціально-психологічний клімат внутрішньокolleктивних відносин. До найважливіших із них належать особистісні якості керівника колективу, а також система професійно-психологічного добору управлінських кадрів на адміністративні посади. Це зумовлено тим, що внутрішньокolleктивний клімат залежить як від авторитету керівника, стилю та методів керівництва, які він застосовує у своїй практичній діяльності, так і від індивідуально-психологічних особливостей працівників колективу [35, с. 156].

Попри різноманіття чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат внутрішньокolleктивних відносин, доцільно виокремити найбільш значущі з них, які мають визначальний вплив на ефективність спільної діяльності та якість міжособистісної взаємодії.

Стан глобального макросередовища, що характеризується стабільністю суспільних відносин у політичній, економічній, соціокультурній, етнічній та екологічній сферах, створює умови соціально-психологічної комфортності членів суспільства. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на формування соціально-психологічного клімату окремих соціальних груп і колективів.

Важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє також стан локального макросередовища, під яким розуміється організаційна структура трудового колективу. До її основних структурних елементів належать:

- штатна чисельність організації;
- особливості статусно-рольової структури;
- відсутність протиріч на функціонально-рольовому рівні;
- наявність елементів децентралізації управлінських повноважень;
- залучення персоналу до процесів планування та прийняття рішень;
- справедливий розподіл матеріальних і нематеріальних ресурсів між працівниками;
- урахування під час формування кадрового складу структурних підрозділів гендерних, вікових, професійних, етнічних і конфесійних особливостей персоналу [16, с. 90].

Суттєвий вплив на соціально-психологічний клімат колективу має стан фізичного середовища праці. Неприятливі умови, зокрема загазованість приміщень, недостатня вентиляція, низький рівень освітленості, неякісна шумоізоляція, а також відчуття соціальної ізольованості, як правило, призводять до швидкої втомлюваності працівників, підвищеної емоційної вразливості та зростання конфліктності. У сукупності це негативно впливає на внутрішньогрупові взаємини та деморалізує колектив.

Натомість у разі організації трудового процесу з урахуванням принципів ергономіки та інженерної психології, а також створення сприятливих і безпечних умов на робочому місці, соціально-психологічна атмосфера в колективі істотно покращується. Такі умови сприяють зниженню психоемоційного напруження, підвищенню працездатності та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату [5, с. 112].

Важливим чинником формування соціально-психологічного клімату колективу є рівень задоволеності працівників своєю трудовою діяльністю, зокрема міра її привабливості, здатність сприяти розкриттю творчого потенціалу особистості та забезпечувати умови для професійного зростання. Підвищення привабливості роботи та задоволеності нею зумовлюється сукупністю організаційних, соціально-економічних і психологічних чинників.

До основних із них належать:

- задоволеність умовами праці;
- адекватний рівень оплати праці;
- справедлива система матеріального та морального стимулювання;
- ефективне вирішення питань соціального забезпечення;
- справедливе та раціональне планування відпусток;
- зручно організований режим роботи;
- належний рівень інформаційного забезпечення;
- наявність реальних можливостей кар'єрного зростання;
- достатній рівень професійної компетентності членів колективу;
- можливості підвищення кваліфікації та професійного розвитку;
- добре налагоджені вертикальні й горизонтальні взаємовідносини в колективі [37, с. 87].

Рівень привабливості трудової діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки очікування працівника відповідають реальним умовам, з якими він стикається в процесі роботи, чи реалізує дана діяльність його професійні інтереси та чи задовольняє спектр значущих для нього потреб. Формування позитивного ставлення до роботи зумовлюється, зокрема, такими чинниками:

- наявність сприятливих умов праці та гідної матеріальної винагороди;
- побудова спілкування на засадах доброзичливих міжособистісних відносин;
- можливість досягнення професійного визнання та успіху, участі в управлінських процесах і впливу на поведінку інших членів колективу;
- створення умов для розкриття творчого потенціалу особистості, виконання змістовної та цікавої роботи, що сприяє професійній самореалізації та розвитку індивідуальних якостей працівника [38, с. 109].

Формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі значною мірою сприяє характер виконуваної професійної діяльності. У разі, якщо трудова діяльність має монотонний характер, супроводжується високим рівнем відповідальності та ризику для здоров'я працівників, підвищеним впливом стресогенних чинників і значною емоційною напруженістю, це може

призводити до зниження рівня соціально-психологічного клімату в робочому колективі.

Водночас наявність чітко організованої та узгодженої спільної діяльності всіх членів колективу позитивно впливає на характер внутрішньоколективних відносин. Створення продуманої формальної структури колективу, ефективна система делегування повноважень, коректне формулювання загальної мети діяльності та чітке визначення шляхів її досягнення є важливими умовами формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Натомість за відсутності чіткого розподілу функцій і обов'язків, невідповідності працівників своїм професійним ролям, ігнорування чинників психологічної та особистісної сумісності, у колективі зростає рівень напруженості міжособистісних відносин і конфліктності, що негативно позначається на ефективності спільної діяльності та загальному соціально-психологічному кліматі.

Комплексне врахування та вирішення питань психологічної сумісності справляє істотний вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату внутрішньоколективних відносин. Психологічна сумісність проявляється у здатності членів колективу ефективно та якісно розв'язувати виробничі завдання в процесі спільної діяльності, забезпечуючи узгодженість дій і взаєморозуміння.

Психологічна сумісність може ґрунтуватися на подібності індивідуально-психологічних характеристик членів колективу, що спрощує встановлення міжособистісних контактів і сприяє більш швидкій адаптації до спільної діяльності. Подібність психологічних рис зумовлює відчуття психологічної захищеності, підвищує впевненість у власних можливостях і позитивно впливає на рівень самооцінки особистості [46, с. 101].

Разом із тим психологічна сумісність не зводиться виключно до схожості характерів, а включає додаткові соціально-психологічні механізми. Її результатом є формування взаємної симпатії, прихильності та довіри між

членами колективу, що створює сприятливе емоційне тло для ефективної спільної діяльності [39, с. 187].

Психологічна сумісність залежить від ступеня однорідності колективу за низкою психологічних і соціальних характеристик. У наукових дослідженнях її зазвичай оцінюють на трьох рівнях: психофізіологічному, психологічному та соціально-психологічному.

На психофізіологічному рівні психологічна сумісність визначається особливостями функціонування основних сенсорних систем (зору, слуху, дотику), індивідуальними властивостями нервової системи, темпераменту та деякими характерологічними рисами. Цей рівень сумісності має особливе значення в процесі спільної діяльності, оскільки різні типи темпераменту зумовлюють відмінності у темпі, ритмі та стилі виконання завдань. Так, наприклад, поєднання осіб із діаметрально протилежними типами темпераменту (холерика і флегматика) може спричиняти труднощі у взаємодії, підвищену напруженість і виникнення конфліктних ситуацій у разі неузгодженості темпів роботи [51, с. 156].

На психологічному рівні сумісність передбачає узгодженість мотивів, потреб, поведінкових моделей і характерологічних особливостей членів колективу. Наявність спільних або взаємодоповнювальних психологічних характеристик сприяє ефективній координації дій, взаєморозумінню та стабільності міжособистісних відносин.

На соціально-психологічному рівні психологічна сумісність ґрунтується на відповідності інтересів, соціальних установок, ролей і ціннісних орієнтацій учасників спільної діяльності. Зокрема, спільна діяльність двох домінантних особистостей часто ускладнюється, якщо між ними не встановлюється чіткий розподіл ролей. У таких випадках сумісність можлива за умови орієнтації одного з учасників на координацію або підпорядкування. Водночас імпульсивні та емоційно запальні особистості зазвичай ефективніше взаємодіють із врівноваженими й спокійними партнерами.

Загалом психологічна сумісність стає можливою за умови високого рівня самокритичності, терпимості, взаємної довіри та готовності до конструктивної співпраці між учасниками спільної діяльності [40, с. 75].

Найважливішим чинником соціально-психологічного клімату внутрішньокolleктивних відносин є характер і особливості комунікації в колективі. За відсутності повної, достовірної та своєчасної інформації з важливих для колективу питань виникають чутки, плітки, інтриги та неформальні «закулісні» взаємодії, що негативно позначається на психологічній атмосфері та рівні довіри між працівниками. У зв'язку з цим керівник повинен постійно контролювати рівень інформаційного забезпечення співробітників та забезпечувати прозорість комунікативних процесів в організації.

Низький рівень комунікативної компетентності членів колективу також сприяє виникненню комунікативних бар'єрів, що зумовлює зростання напруженості, нерозуміння, недовіри та конфліктності у міжособистісних відносинах. Формуванню позитивної комунікації в організації сприяють чітке й аргументоване викладення власної позиції, конструктивне використання прийомів критики, уміння активно слухати співрозмовника та аналізувати отриману інформацію [11, с. 120].

Виходячи з вищезазначеного, соціально-психологічний клімат у колективі доцільно розуміти як домінуючий психологічний настрій, що складається у виробничій групі людей у процесі їхньої спільної діяльності та взаємодії. До основних чинників соціально-психологічного клімату колективу належать:

- рівень сформованості міжособистісних взаємовідносин у колективі по горизонталі та по вертикалі;
- стиль керівництва колективом;
- система внутрішньокolleктивних норм і правил взаємодії;
- рівень організації виробничого середовища, зокрема умови здійснення діяльності, а також система морального й матеріального стимулювання праці.

Характерологічні особливості соціально-психологічного клімату колективу значною мірою визначаються рівнем його розвитку. Соціально-

психологічний клімат внутрішньокolleктивних відносин тісно пов'язаний з ефективністю спільної діяльності членів колективу та характером їхньої міжособистісної взаємодії. Він виявляється у колективних думках і настроях, індивідуальному психологічному самопочутті, а також в оцінках членами колективу умов і результатів власної життєдіяльності в межах команди.

Зазначені ефекти проявляються як у процесі безпосередньої спільної діяльності, так і під час вирішення колективних завдань, що потребують координації зусиль і взаємної відповідальності. Соціально-психологічний клімат формується під впливом мікроструктури колективу, основу якої становлять його члени з притаманною їм соціально-демографічною своєрідністю [3, с. 256].

До основних соціально-демографічних характеристик мікроструктури колективу належать:

- вік;
- гендерні особливості;
- професійна належність;
- рівень освіти;
- національність;
- соціальне походження [42, с. 87].

Психологічна своєрідність особистості може як сприяти, так і перешкоджати формуванню почуття колективної спільності, виступаючи тим самим важливим чинником становлення сприятливого соціально-психологічного клімату внутрішньогрупових відносин.

1.3 Способи діагностування соціально-психологічної атмосфери в колективі

Дослідження психологічного клімату трудового колективу доцільно здійснювати на основі використання комплексу різноманітних методів, що дають змогу отримувати як суб'єктивну інформацію — оцінки, думки та судження членів колективу, так і об'єктивні дані про особливості міжособистісних взаємин і групових процесів [4, с. 122].

До найбільш поширених методів вивчення психологічного клімату трудового колективу належать:

- спостереження;
- опитувальні методи (бесіда, інтерв'ю тощо);
- психодіагностика членів трудового колективу за допомогою стандартизованих опитувальників;
- соціометричні методи дослідження міжособистісних взаємин [43, с. 18].

Спостереження є одним із найбільш об'єктивних і надійних методів психологічного дослідження. Воно полягає в цілеспрямованому та систематичному вивченні дій, вчинків і поведінки членів колективу в умовах їхньої реальної діяльності. Застосування цього методу дає змогу виявляти, фіксувати та аналізувати факти, що характеризують спрямованість особистості, особливості характеру, здібності та інші індивідуально-психологічні якості працівників, а також специфіку міжособистісних відносин у колективі.

Індивідуальна розмова є поширеним методом психологічного дослідження, який залежно від поставлених цілей може мати ознайомчий, діагностичний, експериментальний або профілактичний характер. Цей метод дає змогу встановити безпосередній контакт із досліджуванним, уточнити індивідуальні особливості його сприйняття ситуацій, переживань і ставлення до різних аспектів професійної діяльності.

Опитування є методом збору інформації, джерелом якої виступають письмові або усні відповіді респондентів. За допомогою опитування можна отримати відомості як про об'єктивні факти та події, так і про суб'єктивні судження — думки, оцінки, уподобання, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації та життєві плани опитуваних. Цей метод широко використовується для вивчення соціально-психологічного клімату колективу та особливостей міжособистісних взаємин [24, с. 143].

Застосування психодіагностичних методик є важливим етапом у вивченні соціально-психологічних процесів і явищ у групі. Організація та проведення таких

досліджень здійснюється, як правило, фахівцем-психологом із використанням науково обґрунтованих і стандартизованих методик.

Психодіагностичне вивчення соціально-психологічного клімату може проводитися як у плановому порядку, так і за потреби — на запит керівництва або членів колективу. Найчастіше воно здійснюється в тих підрозділах, де спостерігається підвищений рівень внутрішньогрупової напруженості, наявні міжособистісні конфлікти або інші проблеми соціально-психологічного характеру, що негативно впливають на ефективність спільної діяльності [35, с. 156].

У новостворених колективах вивчення соціально-психологічних процесів доцільно проводити не раніше ніж через 2–4 місяці після їх комплектування, що зумовлено необхідністю завершення початкового етапу адаптації та формування первинних міжособистісних взаємин.

Динаміка соціально-психологічних процесів у колективі оцінюється на основі результатів дво- або триразового обстеження, що дає змогу простежити зміни в соціально-психологічному кліматі, рівні згуртованості та характері міжособистісних відносин у часі.

Психологічне вивчення колективу передбачає комплексну оцінку низки взаємопов'язаних соціально-психологічних показників. Зокрема, воно включає:

- оцінку групових соціально-психологічних процесів, таких як інтеграція та диференціація, а також особливостей спілкування (міжособистісне сприйняття, взаємодія, рівень конфліктності тощо) і внутрішньоколективної поведінки окремих членів колективу, зокрема рівня психологічної комфортності, проявів лідерства, процесів групового самовизначення та самоствердження;

- оцінку групових соціально-психологічних утворень, до яких належать групові цілі, норми й цінності, мікрогрупи, традиції та інші елементи внутрішньогрупової структури [58].

Конкретне співвідношення зазначених компонентів соціально-психологічного клімату залежить від завдань і умов діяльності колективу. Водночас найбільш узагальненим і комплексним показником, що відображає стан внутрішньоколективних відносин, виступає морально-психологічний стан

співробітників, який інтегрує особливості емоційного самопочуття, міжособистісних взаємин і ставлення до спільної діяльності.

Найпоширенішим інструментом соціально-психологічного вивчення малих груп і трудових колективів є метод соціометрії. Його застосування дає змогу визначити рівень популярності або непопулярності окремих членів групи, проаналізувати типи соціальної поведінки працівників в умовах колективної діяльності, виявити неформальну структуру групи, а також оцінити рівень соціально-психологічної сумісності або несумісності між її членами [49, с. 161].

Соціометрична методика була запропонована та розроблена Дж. Морено і спрямована на визначення становища особистості в системі міжособистісних відносин тієї групи, до якої вона належить. Застосування даної методики дає змогу виявити структуру неформальних взаємин, рівень соціальної прийнятності та характер міжособистісних переваг у колективі.

У процесі дослідження респондентам пропонується певний критерій соціометричного вибору. Зокрема, використовується таке запитання: «З ким із членів свого колективу ви найбільше хотіли б вирушити у тривалий похід?». Респондентам дозволяється здійснити до трьох позитивних виборів. Негативний критерій вибору в межах даної методики не застосовується, що дає змогу зосередитися на виявленні позитивних міжособистісних уподобань у групі.

Після завершення опитування бланки з відповідями піддослідних підлягають обробці, а отримана в них інформація переноситься до спеціальної таблиці — соціометричної матриці, яка слугує основою для подальшого кількісного та якісного аналізу міжособистісних виборів у групі.

За результатами соціометричного дослідження можна визначити такі групові статуси членів колективу:

- «зірки» — члени групи, які отримали шість і більше соціометричних виборів;
- «переважні» — члени групи, які набрали від трьох до п'яти виборів;
- «знехтувані» — члени групи, які отримали один–два вибори;
- «ізольовані» — члени групи, які не отримали жодного вибору [50, с. 257].

Метод соціометрії дає змогу отримати кількісні показники — соціометричні індекси, які відображають основні соціально-психологічні явища в групі. У межах соціометричного аналізу розрізняють персональні та групові індекси [31, с. 120].

До персональних соціометричних індексів належать індекси соціометричного статусу та емоційної експансивності, які відображають рівень прийнятності особистості в групі, а також її схильність до встановлення соціальних контактів. Зокрема, виокремлюють показники ділової та емоційної авторитетності, а також ділової й емоційної експансивності, що дає змогу комплексно оцінити позицію кожного члена колективу в системі міжособистісних і ділових взаємин.

Аналіз авторитетності в групі передбачає врахування специфічної соціально-психологічної атмосфери, притаманної кожному колективу, а також сукупності соціально-психологічних явищ, що в ньому формуються. До таких явищ належать міжособистісні стосунки, групові звички, норми та традиції, а також колективні настрої й думки, які істотно впливають на розподіл соціальних ролей, формування лідерства та рівень авторитетності окремих членів групи.

Міжособистісні відносини становлять основу формування й прояву інших соціально-психологічних явищ у колективі. Вони визначають характер взаємної прихильності людей, зумовлюються потребою індивідів один в одному, взаємним доповненням або зближенням їхніх особистісних якостей, соціальних ролей, поглядів і емоційних реакцій, а також формуються в межах відносно стійкої системи спілкування, що складається у процесі спільної діяльності членів колективу.

Визначення ділової та емоційної авторитетності доцільно здійснювати у групах, члени яких мають достатній досвід спільної діяльності та міжособистісного спілкування. Як правило, такий досвід повинен тривати не менше 3–4 місяців, що забезпечує сформованість відносно стабільної системи міжособистісних і ділових взаємин, необхідної для об'єктивного оцінювання рівня авторитетності окремих членів колективу [51, с. 66].

Особливості інтерпретації показників. Соціометричний статус виступає об'єктивним показником авторитетності члена групи в системі міжособистісних відносин. Зокрема, діловий соціометричний статус відображає професійно-діловий

компонент ставлення колективу до окремого працівника та характеризує рівень його потенційного лідерства у процесі спільної діяльності й взаємодії з іншими членами групи.

Співробітник, який має високий позитивний діловий соціометричний статус, здійснює суттєвий вплив на структуру ділових міжособистісних взаємин у групі. Як правило, такій особі притаманні дисциплінованість, сумлінне ставлення до виконання професійних обов'язків, працелюбність, самостійність, чесність, акуратність, відповідальність та шанобливе ставлення до колег. Саме до таких членів колективу найчастіше звертаються під час вирішення виробничих завдань і обговорення спірних питань [41, с. 25].

Натомість співробітник із негативним діловим соціометричним статусом має значно менший вплив на систему ділових міжособистісних відносин у групі. Для нього характерні риси, протилежні зазначеним вище, а його думка рідко враховується в процесі прийняття колективних рішень або використовується як орієнтир у професійній взаємодії.

Ступінь вираженості потреби члена групи у взаємодії та спілкуванні з колективом визначається величиною індексу експансивності. Співробітник із високим позитивним показником ділової експансивності, як правило, виявляє підвищену готовність до співпраці, активно включається у спільну діяльність та надає допомогу колегам.

Натомість співробітник із негативним індексом ділової експансивності характеризується меншою орієнтацією на взаємодію з іншими членами колективу, схильністю до категоричних суджень, а також підвищеною вимогливістю до оточуючих, що може ускладнювати процеси ділового спілкування та спільного вирішення завдань.

Емоційний соціометричний статус відображає експресивний компонент ставлення групи до її члена, а також характеризує рівень його потенційного лідерства у сфері міжособистісного спілкування. Співробітник із високим позитивним емоційним соціометричним статусом справляє суттєвий вплив на структуру емоційних міжособистісних відносин у колективі. Як правило, йому

притаманні такі особистісні якості, як чесність, чуйність, доброзичливість та здатність до емоційної підтримки інших [34, с. 165].

Натомість співробітник із негативним емоційним соціометричним статусом має значно менший вплив на систему емоційних міжособистісних відносин у групі. Для нього характерні риси, протилежні зазначеним вище; до його думки рідше прислухаються, а пропозиції, зокрема щодо організації спільного дозвілля або неформальної взаємодії, меншою мірою враховуються під час ухвалення колективних рішень.

Індекс емоційної експансивності відображає ступінь потреби особистості у міжособистісному спілкуванні. Співробітник із високим позитивним показником емоційної експансивності, як правило, легко вступає в контакт з оточуючими, отримує задоволення від процесу спілкування, охоче висловлює власну думку та виявляє готовність прислухатися до позицій інших членів колективу.

Натомість співробітник із негативним індексом емоційної експансивності характеризується замкненістю, відчуває труднощі у встановленні контактів з людьми та надає перевагу індивідуальним формам діяльності, що може обмежувати його включеність у систему міжособистісних взаємин колективу.

Соціометричний аналіз авторитетності кожного співробітника може здійснюватися і за іншими критеріями, залежно від цілей та завдань дослідження. Застосування цього методу дає змогу отримати поглиблену інформацію про систему міжособистісних взаємовідносин у досліджуваному колективі, а також слугує підґрунтям для організації цілеспрямованої виховної та корекційної роботи з особами, які мають низькі або негативні соціометричні показники [59].

Найбільш значущими серед групових соціометричних показників є індекси взаємності (згуртованості) та конфліктності групи, які дають змогу оцінити характер міжособистісних зв'язків і рівень психологічної єдності колективу.

Дослідження формальної та неформальної структур групи тісно пов'язане з аналізом лідерства в колективі. Лідер може бути офіційним, тобто призначеним і таким, що виконує керівні функції відповідно до посадових обов'язків. Водночас у

групі може формуватися і неофіційний лідер — член колективу, який користується значним авторитетом серед інших учасників [60].

Авторитет неофіційного лідера зумовлюється сукупністю його особистісних якостей і професійних характеристик, зокрема здібностями, рівнем теоретичних знань і практичного досвіду, глибоким розумінням специфіки завдань, що вирішуються групою, а також умінням своєчасно надати підтримку, підбадьорити колег у складних ситуаціях. Важливу роль відіграють також ініціативність, наполегливість, комунікативність і товариський характер. Як правило, неофіційний лідер визначається за найбільшим значенням соціометричного статусу.

Лідер зазвичай володіє достатнім обсягом інформації, необхідної для розв'язання групових завдань, регулює міжособистісні взаємини, сприяє зниженню рівня напруженості в колективі, підтримує позитивний емоційний тонус і визначає тактику спільної діяльності членів групи. Таким чином, лідерство виступає важливим чинником організації групової взаємодії та формування сприятливого соціально-психологічного клімату [53, с. 410].

Таким чином, розглянуті методи вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі дають змогу здійснити об'єктивну оцінку ділових, моральних та інших індивідуально-психологічних якостей працівників, виявити наявні міжособистісні конфлікти та визначити ступінь їхньої гостроти, а також порівняти стан соціально-психологічних процесів у різних трудових колективах. Застосування зазначених методів забезпечує більш обґрунтований, цілеспрямований і адресний характер роботи з персоналом.

Регулярна діагностика соціально-психологічного клімату та міжособистісних відносин у колективах дає можливість своєчасно виявляти тенденції їх розвитку, у тому числі негативні, і оперативно впливати на них. У результаті це сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності, покращенню якості взаємодії між працівниками та загальному зростанню результативності праці колективу.

Висновки до розділу 1

Науково обґрунтовано, що соціально-психологічний клімат колективу відображає домінуючий психологічний настрій, який формується у виробничій групі людей у процесі їхньої спільної діяльності. Він є інтегральним показником стану міжособистісних взаємин, емоційного самопочуття та ставлення працівників до праці й один до одного.

До основних чинників, що визначають психологічний клімат у колективі, належать:

- рівень міжособистісних взаємовідносин, що склалися в колективі як по горизонталі, так і по вертикалі;
- стиль керівництва колективом;
- сформовані внутрішньокolleктивні норми та правила взаємин;
- рівень організації виробничої обстановки, зокрема умови, в яких здійснюється діяльність, а також система морального й матеріального стимулювання працівників.

Характерні особливості соціально-психологічного клімату колективу визначають ступінь його розвитку та зрілості. Соціально-психологічний клімат внутрішньокolleктивних відносин тісно й позитивно пов'язаний з ефективністю спільної діяльності членів колективу та рівнем їхньої міжособистісної взаємодії. Він виявляється у колективних думках і настроях, індивідуальному психологічному самопочутті працівників, а також у їхніх оцінках власної життєдіяльності та участі в командній роботі.

Зазначені прояви знаходять своє відображення у характері взаємин між членами колективу в процесі спільної діяльності та під час вирішення колективних завдань. Соціальну мікроструктуру колективу становлять його члени, індивідуальна своєрідність яких проявляється у низці соціальних і демографічних ознак, зокрема:

- віці;
- гендерних особливостях;

- професійній належності;
- рівні освіти;
- національності;
- соціальному походженні.

Психологічна своєрідність особистості може як сприяти, так і перешкоджати формуванню почуття колективної спільності, а отже виступає важливим чинником становлення сприятливого соціально-психологічного клімату внутрішньогрупових відносин. У цьому контексті індивідуально-психологічні особливості працівників набувають особливого значення також у процесі розроблення та реалізації кадрової стратегії організації, оскільки їх урахування сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії та стабільності колективу.

2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ГЛОБІНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Товариство «Глобинський м'ясокомбінат» є підприємством Полтавської області, основною діяльністю якого є виробництво та переробка м'ясної продукції. Підприємство функціонує у складі корпорації «Глобине», що забезпечує його інтеграцію в єдину виробничо-управлінську структуру.

Виробнича потужність Глобинського м'ясокомбінату сягає близько 100 тонн м'ясної продукції на добу, що в перерахунку на річний обсяг становить до 40 тис. тонн. Такий рівень виробничих можливостей свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та його вагомий роль на регіональному ринку м'ясної продукції. Профіль бізнесу «Глобинського м'ясокомбінату»

До складу групи компаній входять м'ясо-молочний комплекс та свинокомплекс, які формують основну сировинну базу підприємства та забезпечують безперервність і стабільність виробничого процесу. Наявність власних виробничих підрозділів з вирощування та первинної переробки сировини сприяє підвищенню рівня контролю якості на всіх етапах виробництва.

Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень та використанню інноваційного обладнання Глобинський м'ясокомбінат здатний виробляти понад 100 тонн м'ясної продукції на добу, що свідчить про високий рівень технологічної оснащеності підприємства.

На підприємстві впроваджено та сертифіковано систему управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001, що підтверджує відповідність організації виробничих процесів встановленим вимогам та орієнтацію на постійне вдосконалення. Обсяг реалізації ковбасних виробів перевищує 1,7 тис. тонн на місяць, що характеризує стабільний попит на продукцію підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Асортимент продукції підприємства налічує понад 200 найменувань, зокрема: варені ковбаси та сосиски, варено-копчені ковбаси, напівкопчені ковбаси, сиров'ялені ковбаси, сирокопчені ковбаси, шинка, паштети, м'ясні делікатеси, курячі делікатеси.

Згідно з даними річного звіту підприємства за 2024 рік, Глобинський м'ясокомбінат виробив близько 37 тис. тонн м'ясної продукції. При цьому значну частку в загальній структурі виробництва становлять охолоджена свинина обсягом 6,9 тис. тонн та напівфабрикати — 2,7 тис. тонн, що сукупно складає 25,7 % від загального обсягу випуску.

Окрім основних видів продукції, підприємство в обмежених обсягах здійснює виробництво субпродуктів (за підсумками дев'яти місяців 2025 року — 212 тонн), а також м'яса птиці та яловичини. Водночас переважну частку виробничої програми формують ковбасні вироби, частка яких становить 69,7 %, що відповідає приблизно 26 тис. тонн готової продукції.

Відповідно до інформації, оприлюдненої в системі розкриття інформації Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (SMIDA), фінансові результати діяльності підприємства у 2024 році характеризуються такими показниками. Чистий дохід становив 2 064,26 млн грн, що у порівнянні з 2020 роком (1 935,58 млн грн) свідчить про зростання обсягів реалізації.

Валовий прибуток у 2024 році склав 496,99 млн грн проти 411,81 млн грн у 2023 році. Разом з тим операційний прибуток зменшився до 67,83 млн грн порівняно з 161,19 млн грн у 2023 році, що вказує на зростання операційних витрат. За результатами діяльності підприємства у 2024 році зафіксовано чистий збиток у розмірі 37,88 млн грн, хоча його величина є меншою, ніж у 2023 році, коли збиток становив 70,52 млн грн.

За результатами участі у престижних дегустаційних та галузевих конкурсах, зокрема в рамках виставково-ярмаркових заходів «ПРОД-ЕКСПО», продукція Товариства «Глобинський м'ясокомбінат» неодноразово відзначалася почесними нагородами, що підтверджує її високу якість та конкурентоспроможність на ринку:

2012 р. – м. Харків, конкурс «Слов'янська весна. Найкраща м'ясна крамниця». Диплом у номінації «Виробник найкращих продуктів» (група варено-копчені ковбаси). Ковбаса п/к «Шашлична», «Сосиски молочні» відзначені престижним товарним знаком «Полтавська марка».

2014 р. – Диплом за найкраще представлення продукції на виставці «ПРОД-ЕКСПО УКРАЇНА–2004».

2015 р. – відзначені медалями такі види продукції: бекон «Козацький» в/к – золота медаль. Ковбаса "Глобинська" - срібна медаль. Ковбаса "Докторська", в/с варена та "Салями Золотиста" в/с сирокопчена - бронзові медалі.

2017 р. – виставка якості «Прод-Експо Україна 2017» – 9 медалей (золоті, срібні та бронзові).

2017 р. – Всеукраїнський конкурс-виставка «Найкращий вітчизняний товар 2017 року». Диплом «Найкращий вітчизняний товар 2017». Надано статус «Виробник кращих вітчизняних товарів 2017».

2018 р. – Міжнародна виставка продовольчих товарів «ПродЕкспо-2008». Конкурс «Найкращий продукт 2018» - срібні медалі та бронзові медалі за такими продуктами: ковбаса «Московська» с/к, в/с; ковбаса «Зерниста» с/к, в/с; ковбаса «Пепероні» с/к, в/с; «Балик Дарницький» с/к, в/с; «Балик Монастирський» с/к, в/с.

2020 р. – Всеукраїнський конкурс якості продукції «100 найкращих товарів України» – диплом ЛАУРЕАТА конкурсу.

2022 р. – ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» отримав статус «КРАЩЕ ПІДПРИЄМСТВО КРАЇНИ 2015», що підкреслює високі показники в якості продукції та стабільності діяльності підприємства.

2024 р. – підприємство отримало нагороду «Підприємство року», підтверджуючи свій лідерський статус у галузі виробництва м'ясних виробів, а також успішно провело ребрендинг та розробило нові продуктові лінійки, які здобули позитивне визнання споживачів.

Потужність підприємства розраховують за формулою з урахуванням приросту населення (2.1):

$$P=(delN*a)/K_n, \quad (2.1)$$

$delN$ – приріст населення в перспективі, що визначається добутком кількості населення та коефіцієнту приросту населення (0,34);

a - середня норма вживання однією людиною м'ясної продукції, г/доб.;

K_n - коефіцієнт використання потужності підприємства.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що виробнича потужність підприємства, необхідна для забезпечення населення відповідною продукцією, повинна становити 0,5 т/зміну. Водночас фактична потужність підприємства на сьогодні сягає 25 т/зміну, що істотно перевищує розрахункову потребу. Це свідчить про те, що підприємство забезпечує продукцією не лише населення власної області, а й здійснює постачання продукції на території всієї країни.

Територія м'ясокомбінату функціонально поділяється на три основні зони, кожна з яких виконує визначені виробничі та допоміжні завдання:

- виробнича зона, у межах якої розміщені всі будівлі основного виробництва, зокрема м'ясожировий цех, холодильний цех, цех напівфабрикатів, ковбасний цех, а також адміністративно-побутовий корпус (АПК);
- господарська зона, що включає блок підсобних цехів та складських приміщень, необхідних для забезпечення безперебійної роботи підприємства;
- база приймання та передзабійного утримання худоби, до складу якої входять санітарна бійня, ізолятор та блок очисних споруд, призначені для дотримання ветеринарно-санітарних вимог.

Далі показаний аналіз кадрового складу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

В таблиці 2.1 показаний кваліфікаційний аналіз персоналу.

Як свідчать наведені дані, у структурі персоналу підприємства на частку керівників припадає 10 % від загальної чисельності працівників, частка фахівців

становить 47 %, тоді як робітники складають 43 % загальної чисельності персоналу підприємства.

Таблиця 2.1 – Аналіз рівня кваліфікації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Кваліфікація	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Керівники	256	10
Фахівці	1246	47
Робітники	1149	43
Загальна чисельність	2651	100

Це можна побачити на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Аналіз рівня кваліфікації персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Проаналізуємо якісний склад персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

Рівень освіти	Чисельність, осіб	%
Вища освіта	583	22
Середньо-професійна освіта	1458	55
Середня освіта	612	23
Всього	2651	100

Дані, наведені в таблиці, свідчать про те, що найбільшу частку персоналу становлять працівники із середньою професійною освітою — 55 %, тоді як найменшою є частка працівників з вищою освітою, яка складає 22 %.

На рисунку 2.2 це показано графічно:

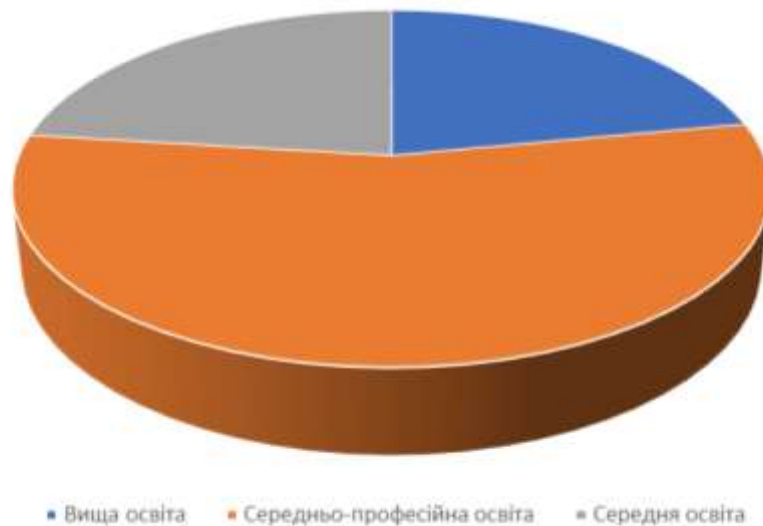


Рисунок 2.2 - Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»

В таблиці 2.3 показаний аналіз складу персоналу підприємства за стажем роботи.

З наведених у таблиці даних випливає, що найбільшу групу персоналу становлять працівники зі стажем роботи до 5 років — 1434 особи, що складає 56 % від загальної чисельності. Водночас найменшою є частка працівників зі стажем роботи понад 15 років — 538 осіб, або 21 %.

Таблиця 2.3 – Аналіз розподілу персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за стажем роботи

Стаж роботи	Чисельність, осіб	%
До 5 року	1434	56
Від 5 до 15 років	589	23
Більше 15 років	538	21
Всього	2561	100

На рисунку 2.3 це видно графічно:

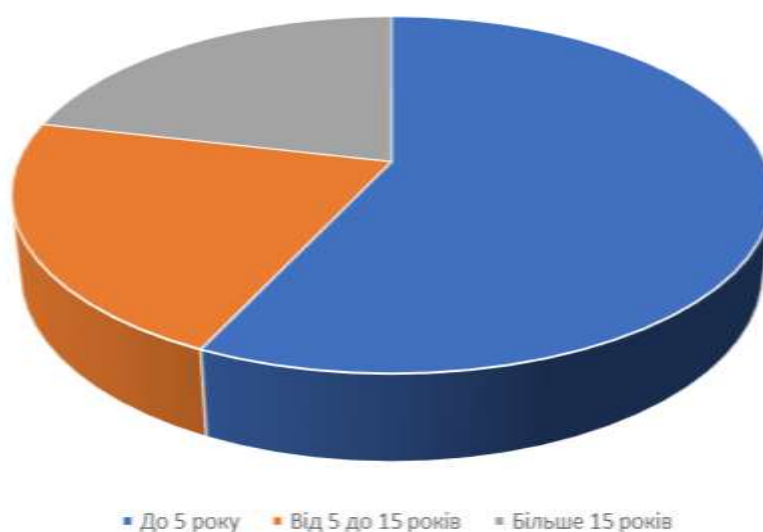


Рисунок 2.3 - Аналіз розподілу персоналу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» за стажем роботи

Результати проведеного дослідження свідчать про наявність на підприємстві високого рівня плинності кадрів, що підтверджується значною часткою працівників зі стажем роботи до 5 років. Така структура персоналу може вказувати на недостатню стабільність трудових відносин.

У зв'язку з цим ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно приділити підвищену увагу виявленню причин плинності кадрів, зокрема чинників, що впливають на мотивацію працівників. Усунення або мінімізація негативного впливу цих чинників сприятиме зниженню рівня плинності персоналу та підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами.

2.2 Дослідження рівня соціально-психологічного клімату трудового колективу

Аналіз стану соціально-психологічного клімату на підприємстві здійснювався із використанням комплексу науково обґрунтованих методик, що дозволяють всебічно оцінити міжособистісні взаємини, психологічну атмосферу та особливості управлінської діяльності в колективі, а саме:

- експрес-методика О.С. Міхалюк і А.Ю. Шалито;
- методика вивчення рівня СПК С.Н. Самигина і Л.Д. Столяренко;
- оцінка психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера;
- методика визначення стилю керівництва В.П. Захарова.

Метою дослідження є з'ясування стану соціально-психологічного клімату відділу постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Дослідження питань соціально-психологічного клімату здійснювалося шляхом анкетування працівників відділу постачання. Загальна чисельність персоналу підприємства становить 2651 особу, у зв'язку з чим для проведення дослідження було обрано окремий структурний підрозділ — відділ постачання.

У зазначеному підрозділі працює 20 працівників, з яких у анкетуванні взяли участь 15 осіб, що забезпечує достатній рівень репрезентативності для оцінювання соціально-психологічного клімату в межах даного відділу.

На першому етапі дослідження здійснювалося спостереження, у ході якого була можливість відстежити особливості організації трудового процесу та умови праці працівників відділу постачання.

Умови праці, безумовно, є важливим чинником формування соціально-психологічного клімату, однак у межах даного дослідження вони зумовлені специфікою виробничої діяльності підприємства та не підлягають безпосередньому впливу з боку дослідника.

На другому етапі дослідження проводилася бесіда з працівниками відділу постачання, у процесі якої з'ясувався рівень задоволеності трудовою діяльністю, а також виявлялися особливості комунікативних процесів у колективі.

Загалом працівники продемонстрували позитивне ставлення до своєї роботи та її змісту, відзначили усвідомлення власної значущості, корисності й необхідності для діяльності підприємства. У ході бесіди встановлено, що в колективі переважають доброзичливі міжособистісні взаємини, працівники позитивно характеризують як колег, так і керівництво. Водночас основним джерелом незадоволеності респондентів є рівень заробітної плати.

Внутрішні комунікації, що здійснюються за вертикаллю зверху вниз, мають переважно характер автономних інформаційних повідомлень, які передаються відповідно до розпоряджень вищого керівництва керівником основної ланки підлеглим. Передача інформації відбувається, зокрема, під час позапланових нарад у усній формі, а також через канали неофіційної комунікації.

Водночас висхідні комунікації на підприємстві фактично відсутні, що зумовлює брак зворотного зв'язку. За таких умов керівник не має можливості повною мірою оцінити реальний стан справ у колективі та своєчасно реагувати на проблеми, які виникають у процесі трудової діяльності.

Ефективна реалізація комунікацій виступає необхідною умовою здійснення будь-якого значущого управлінського впливу, оскільки вона забезпечує узгодженість дій та досягнення поставлених цілей. Порушення

функціонування комунікаційних зв'язків — як внутрішніх, так і зовнішніх — негативно позначається на діяльності підприємства в цілому.

У даному випадку недостатній розвиток висхідних комунікацій може спричиняти зростання психологічної напруги та рівня незадоволеності персоналу, що, у свою чергу, негативно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі [42, с. 133].

Внутрішні низхідні комунікації на підприємстві мають фрагментарний характер і здійснюються у міру надходження інформації від вищого керівництва до керівника робочої групи та далі — до підлеглих. Передача повідомлень відбувається переважно під час незапланованих зібрань в усній формі, а також через канали неформальної комунікації.

Висхідні комунікації фактично відсутні, що свідчить про брак зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. За таких умов керівник не володіє повною інформацією щодо реального стану справ у колективі, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

Зовнішні комунікації з наявними та потенційними споживачами і партнерами реалізуються за допомогою рекламних заходів та різноманітних програм співпраці. Загалом комунікація виступає зв'язуючим процесом, необхідним для здійснення будь-якої важливої управлінської дії.

У разі недостатнього функціонування комунікаційних зв'язків — як внутрішніх, так і зовнішніх — це негативно позначається на діяльності організації в цілому. У даному випадку відсутність висхідних комунікацій може спричиняти формування емоційної напруженості та зростання рівня незадоволеності працівників.

На третьому етапі дослідження здійснювався аналіз руху кадрів на підприємстві. Структура персоналу за стажем роботи свідчить про наявність високого рівня плинності кадрів, оскільки найбільшу частку становлять працівники зі стажем роботи до 5 років. Така ситуація, як правило, не сприяє формуванню стабільного соціально-психологічного клімату та може негативно впливати на загальний психологічний стан колективу.

На четвертому етапі дослідження здійснювалося анкетне опитування працівників відділу постачання з використанням методик, описаних у попередніх підрозділах.

Обробка основних результатів експрес-методики О. С. Міхалюк і А. Ю. Шалито, спрямованої на дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, здійснювалася відповідно до стандартного алгоритму, передбаченого даною методикою.

У межах дослідження передбачено аналіз основних компонентів ставлення до колективу, а саме емоційної, когнітивної та поведінкової, причому оцінювання здійснюється окремо для кожного працівника. Важливою ознакою емоційної компоненти виступає критерій привабливості, який визначається на рівні суб'єктивних оцінок за шкалами «подобається — не подобається» та «приємний — неприємний» [36, с. 187].

Під час формування запитань, спрямованих на вимірювання поведінкової компоненти, використовувався критерій «бажання — небажання працювати та навчатися разом». Основним критерієм когнітивної компоненти обрано незалежну змінну «знання — незнання особливостей членів колективу».

Кожна з компонент досліджується за допомогою трьох запитань, при цьому відповідь на кожне з них передбачає лише одну з трьох можливих оцінок: +1, 0 або -1.

Таким чином, для загальної характеристики кожної компоненти ставлення до колективу отримані сукупності відповідей кожного досліджуваного за питаннями відповідної компоненти узагальнюються за такими критеріями:

- позитивна оцінка — до цієї категорії належать поєднання відповідей, у яких позитивні відповіді надані на всі три запитання, що стосуються відповідної компоненти, або дві відповіді є позитивними, а третя має будь-яке інше значення;
- негативна оцінка — формується у випадках, коли на всі три запитання надано негативні відповіді або дві відповіді є негативними, а третя може мати будь-який інший знак;

– невизначена (суперечлива) оцінка — охоплює випадки, коли на всі три запитання надано невизначені відповіді; коли відповіді на два запитання є невизначеними, а третя має будь-який інший знак; або коли одна відповідь є невизначеною, а дві інші мають протилежні знаки.

В опитувальному листі запитання 1, 4 і 7 відносяться до емоційної компоненти; запитання 2, 5 і 8 — до поведінкової; когнітивна компонента визначається запитаннями 3 і 6, при цьому запитання 3 містить два варіанти формулювання.

Отримані в ході опитування дані узагальнюються у зведеній таблиці (таблиця 2.4), у кожній клітинці якої фіксується один із трьох можливих показників: «+», «-» або «0».

На наступному етапі обробки результатів для кожної компоненти визначається середня оцінка за вибіркою відповідно до формули 2.2. Очевидно, що для будь-якої компоненти значення середньої оцінки може перебувати в інтервалі від -1 до $+1$.

Згідно з узгодженою тричленною шкалою оцінювання відповідей здійснюється інтерпретація отриманих середніх значень. Для цього континуум можливих оцінок у межах від -1 до $+1$ поділяється на три рівні інтервали: від -1 до $-0,33$; від $-0,33$ до $+0,33$; від $+0,33$ до $+1$. Середні оцінки, що належать до першого інтервалу, інтерпретуються як негативні; до другого — як суперечливі; до третього — як позитивні.

$$\begin{aligned} E &= \sum(+)-\sum(-):n=(11-0):15=0,73; \\ K &= \sum(+)-\sum(-):n=(8-0):15=0,53; \\ \Pi &= \sum(+)-\sum(-):n=(12-0):15=0,8, \end{aligned} \quad (2.2)$$

де E – емоційна компонента;

K – когнітивна компонента,

Π – поведінкова компонента,

$\sum(+)$ – кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці,

$\Sigma(-)$ – кількість негативних відповідей, n – кількість працівників трудового колективу, що брали участь в дослідженні.

Проведені розрахунки дають змогу визначити та наочно відобразити структуру відносин у даному колективі.

Тип ставлення встановлюється за аналогічною схемою, що була описана у попередніх підрозділах.

Таким чином, з урахуванням знаку кожної компоненти можливими є такі поєднання типів ставлення до колективу:

однозначно позитивне;

скоріше позитивне;

однозначно негативне;

скоріше негативне;

досить суперечливе, майже невизначене.

У першому випадку соціально-психологічний клімат трудового колективу характеризується як дуже сприятливий; у другому випадку — як досить сприятливий; у третьому випадку — як повністю незадовільний; у четвертому випадку — як загалом незадовільний; у п'ятому випадку вважається, що визначити чіткі тенденції неможливо, оскільки отримані результати є суперечливими та недостатньо визначеними.

$$C_p = (0,73 + 0,53 + 0,8):3 = 0,69 \text{ (за формулою 2.1)}$$

За результатами проведених розрахунків встановлено, що середня оцінка соціально-психологічного клімату колективу становить $C_p = 0,69$.

Отримане значення потрапляє до третього інтервалу від +0,33 до +1, який інтерпретується як позитивний, у зв'язку з чим соціально-психологічний клімат колективу оцінюється як дуже сприятливий.

Таблиця 2.4 - Персональні оцінки компонентів соціально-психологічного клімату

Учасники опитування	Емоційна компонента	Когнітивна компонента	Поведінкова компонента
1	+1	+1	+1
2	0	0	0
3	+1	0	+1
4	+1	+1	0
5	+1	0	+1
6	+1	+1	+1
7	+1	+1	+1
8	+1	+1	+1
9	0	0	+1
10	0	0	+1
11	0	0	+1
12	+1	+1	0
13	+1	0	+1
14	+1	+1	+1
15	+1	+1	+1

Водночас аналіз індивідуальних відповідей свідчить, що оцінки соціально-психологічного клімату, надані учасниками №2, №9, №10 та №11, не повністю збігаються із загальною інтегральною оцінкою колективу.

Зокрема, учасник №2 демонструє невизначену позицію, що свідчить про недостатню сформованість його емоційних, когнітивних та поведінкових відносин із колективом.

Учасники №9, №10 та №11 оцінюють емоційну й когнітивну компоненти взаємин із колективом як нейтральні або невизначені, що вказує на недостатній

рівень позитивного сприйняття колективу та обмежене розуміння його особливостей.

Отже, зазначені учасники характеризуються недостатнім рівнем адаптації в трудовому колективі та виявляють незадоволеність окремими чинниками, які впливають на формування соціально-психологічного клімату.

Обробка отриманих результатів за методикою вивчення рівня соціально-психологічного клімату С. Н. Самигина і Л. Д. Столяренко здійснюється за таким алгоритмом:

– необхідно підсумувати всі оцінки, розміщені у лівій частині опитувального листа, у результаті чого отримується сума А;

– підсумувати оцінки, розміщені у правій частині опитувального листа, та визначити суму В;

– обчислити різницю $C = A - B$. У разі, якщо значення С дорівнює нулю або має від’ємне значення, це свідчить про наявність у колективі вираженого негативного психологічного клімату. Якщо значення С перевищує 25, психологічний клімат оцінюється як досить сприятливий. За умови, що С є меншим за 25, клімат вважається нестійким, але загалом сприятливим.

Середньогрупову оцінку психологічного клімату розраховують за формулою:

$$C = \frac{2 \times C}{N}, \quad (2.3)$$

де N – число членів групи.

$$\text{Тоді, } C = \frac{2 \times 406}{15} = 54,$$

що безумовно говорить про досить сприятливий психологічний клімат.

Наступним етапом дослідження є застосування методики оцінки соціально-психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера. Згідно з інструкцією, відповідь

за кожним із десяти пунктів запропонованої шкали оцінюється зліва направо в діапазоні від 1 до 8 балів. Чим лівіше респондент розміщує умовний знак (✓, *, +, ×), тим більш сприятливою, на його думку, є психологічна атмосфера в колективі.

Підсумковий показник за даною методикою може коливатися в межах від 10 балів, що відповідає найбільш позитивній оцінці, до 80 балів, які характеризують найбільш негативне сприйняття. На основі заповнених опитувальних бланків формується індивідуальний профіль кожного респондента, а також обчислюється середній груповий профіль, який відображає загальне сприйняття соціально-психологічного клімату всіма членами колективу (рисунок 2.4).

№	Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера									
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1.	Дружелюбність		●							Ворожість
2.	Згода									Незгода
3.	Задоволеність			●						Незадоволеність
4.	Продуктивність	●								Непродуктивність
5.	Теплота									Холодність
6.	Співпраця									Неузгодженість
7.	Взаємопідтримка	●								Недоброзичливість
8.	Захопленість									Байдужість
9.	Цікавість									Нудьга
10.	Успішність									Безуспішність

Рисунок 2.4 – Відтворення середніх групових показників, що характеризують психологічний клімат колективу

Таким чином, після побудови середнього групового профілю та підсумовування отриманих балів встановлено, що середній показник групового профілю становить 16. Це свідчить про те, що сприйняття психологічної атмосфери працівниками відділу постачання є досить сприятливим.

Отже, результати застосування всіх використаних методик свідчать про сприятливий рівень соціально-психологічного клімату в колективі. Члени колективу добре знають один одного, позитивно сприймають колег, виявляють бажання спільно працювати, а також взаємодіяти поза межами безпосередньої трудової діяльності.

Працівники оцінюють загальну психологічну атмосферу у своєму колективі як досить дружню, теплу та доброзичливу. У колективі переважає атмосфера взаєморозуміння, узгодженості дій та плідної співпраці, а виконувана спільна робота супроводжується відчуттям успіху та задоволення від результатів діяльності.

2.3 Дослідження впливу стилю управління на СПК колективу

Наукові дослідження підтверджують, що провідну роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграють особистісні якості та стиль управлінської діяльності безпосереднього керівника.

Науковці В. В. Бойко, А. Г. Ковальов і В. Н. Панфьоров виокремлюють три типи керівників. Зокрема, негативний тип керівника характеризується формуванням несприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі:

а) негативний тип, за якого створюється несприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі:

- перший тип — керівник, який сам не виявляє виробничої активності та не висуває вимог до підлеглих. Для відповідальних і ініціативних працівників такий клімат є психологічно обтяжливим, оскільки їхня праця не отримує належної оцінки. Працівники відчувають занепокоєння щодо перебігу справ у колективі,

проте їхня активність і ініціативність часто сприймаються пасивними співробітниками критично або осудливо.

- другий тип керівника — керівник, який сам не бере безпосередньої участі у виробничій діяльності, проте надмірно наполегливо й жорстко вимагає результатів від підлеглих, не враховуючи при цьому ані конкретних умов праці, ані індивідуальних особливостей членів колективу. Його вимоги мають безапеляційний і максималістський характер, а у разі їх невиконання застосовуються суворі дисциплінарні заходи, часто публічно, з метою демонстративного впливу на інших працівників. За такого стилю керівництва в колективі формується напружена психологічна атмосфера. Менш стійкі працівники скаржаться на надмірну жорсткість керівника, тоді як більш відповідальні й професійно підготовлені співробітники відчують незадоволення через відсутність належної оцінки результатів їхньої праці, оскільки, на думку керівника, досягнуті результати не відповідають встановленому мінімуму. Досягнення та успіхи підлеглих керівник нерідко ігнорує або свідомо знецінює [11, с. 126].

- третій негативний тип керівника — керівник, який сам працює з максимальною віддачею сил і водночас вимагає аналогічного рівня відданості від підлеглих. Проте стиль управління за таких умов, як правило, має авторитарний характер: тиск на членів колективу здійснюється без урахування виробничих обставин, психоемоційного стану та індивідуальних особливостей працівників. Такий стиль керівництва пригнічує ініціативу, обмежує свободу дій кожного члена колективу, спричиняє підвищену нервозність і може викликати опір з боку працівників. У результаті в колективі формується одноманітний, емоційно збіднений та байдужий соціально-психологічний клімат. До подібних умов здебільшого пристосовуються працівники з високим рівнем працездатності. Так звані «середні» працівники відчують значне психологічне навантаження, однак залишаються в колективі з огляду на можливості професійного зростання. Натомість менш стійкі співробітники часто

переживають почуття емоційного виснаження та, як наслідок, залишають колектив.

Проміжний (посередній) тип керівника характеризується формуванням невизначеного та нестійкого соціально-психологічного клімату в колективі. Для такого керівника властива мінливість управлінської поведінки: залежно від особистого настрою та психоемоційного стану він може проявляти як надмірну жорсткість, так і повну поблажливість до недоліків у роботі. У певних ситуаціях такі керівники здатні бути уважними та доброзичливими, проте за погіршення настрою навіть незначні приводи можуть викликати емоційні спалахи, що призводить до формування напруженої психологічної атмосфери в колективі. За таких умов соціально-психологічний клімат набуває нестійкого характеру, що не сприяє ефективній, узгодженій та продуктивній спільній діяльності [17, с. 68].

Позитивний (сприятливий) тип керівника формує комфортний соціально-психологічний клімат у колективі завдяки високому рівню організаторських здібностей. Такий керівник у взаємодії з працівниками виявляє вміння розуміти кожного члена колективу, враховує умови його життя, індивідуальні здібності та особистісні особливості, що сприяє підвищенню рівня довіри, взаємоповаги та ефективності спільної діяльності.

Такий керівник забезпечує формування стабільного сприятливого соціально-психологічного клімату, оскільки створює належні умови для ефективної трудової діяльності та гармонійних взаємин як по вертикалі, так і по горизонталі управління. Він своєчасно усуває передумови виникнення конфліктних ситуацій, заздрощів і недоброзичливості, які зазвичай негативно впливають на психологічний клімат трудового колективу.

Таким чином, СПК колективу складається насамперед керівником (рисунок 2.5).

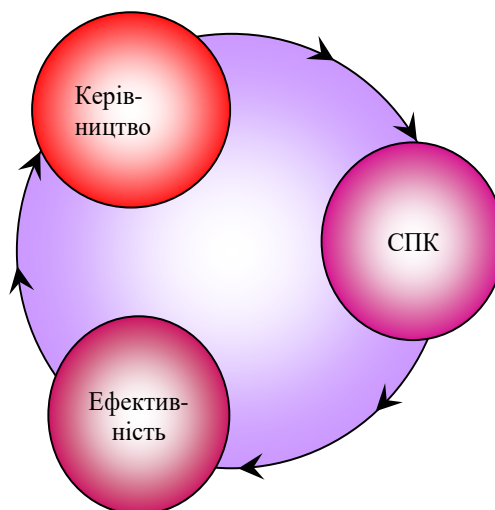


Рисунок 2.5 - Взаємозалежність стилю керівництва, результативності діяльності та психологічного клімату трудового колективу

Від індивідуальних особливостей взаємодії керівника з підлеглими безпосередньо залежать соціально-психологічний клімат та результати діяльності трудового колективу. Таким чином, формується взаємопов'язаний ланцюг процесів: керівництво — соціально-психологічний клімат — ефективність діяльності [32, с. 97].

У межах цього взаємозв'язку неможливо виокремити домінуючий елемент або встановити чітку ієрархічну послідовність, оскільки всі складові взаємно обумовлюють одна одну. Отже, ключовим напрямом подальшого аналізу є вивчення стилю управління конкретного керівника відділу.

Методика визначення стилю управління була розроблена В. П. Захаровим з урахуванням опитувальника А. Л. Журавльова, є стандартизованою та передбачає однозначний алгоритм інтерпретації результатів.

У процесі обробки результатів здійснюється підрахунок балів за кожною з трьох складових стилю управління. Найбільше значення за однією з трьох компонент визначає домінуючий стиль управління керівника.

За результатами дослідження значення директивної компоненти становить $D = 67$. Оцінки директивної компоненти подано на рисунку 2.6.

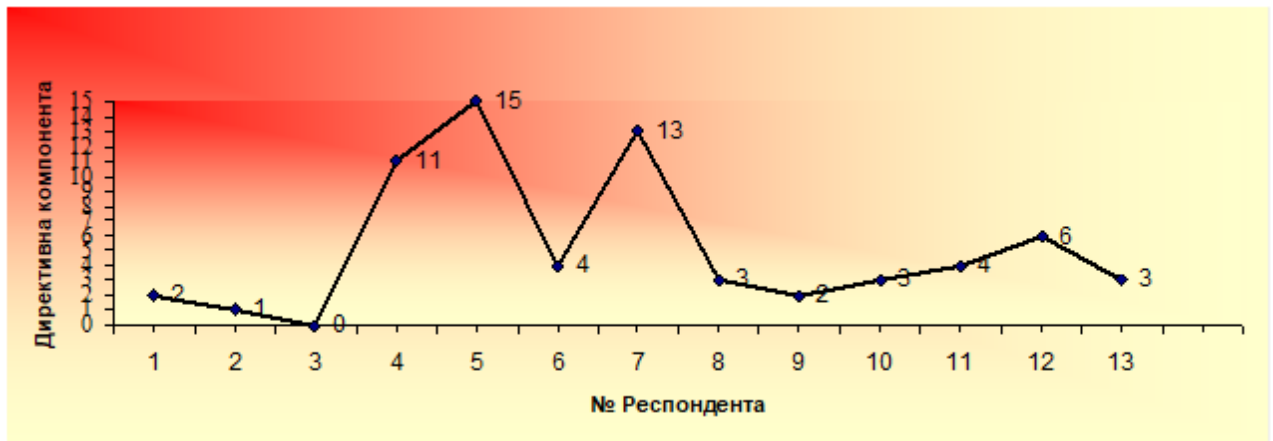


Рисунок 2.6 – Розподіл оцінок директивної складової

Орієнтація на особисті міркування та оцінки.

Для директивного стилю управління характерними є прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, значна дистанція у взаєминах із підлеглими та небажання визнавати власні помилки. Такому стилю також властиві ігнорування ініціативи й творчої активності працівників, одноосібне прийняття управлінських рішень та посилений контроль за діями підлеглих.

Значення компоненти потурання становить $\Pi = 22$. Оцінки даної компоненти наведено на рисунку 2.7.

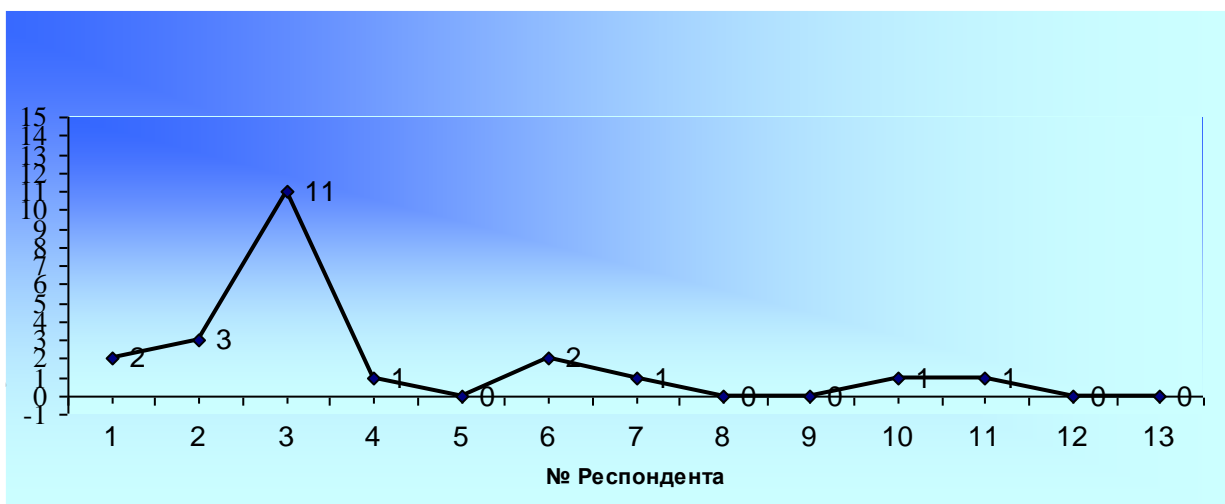


Рисунок 2.7 – Розподіл оцінок компоненти потурання

Поблажливість до співробітників.

Недоступність вимогливості та жорсткої дисципліни, контролю, ліберальності, панібратства з підлеглими.

Схильність перекладати обов'язок у прийнятті висновків. Колегіальний елемент - $K = 119$.

Оцінки колегіальної компоненти відображаються на рисунку 2.8.

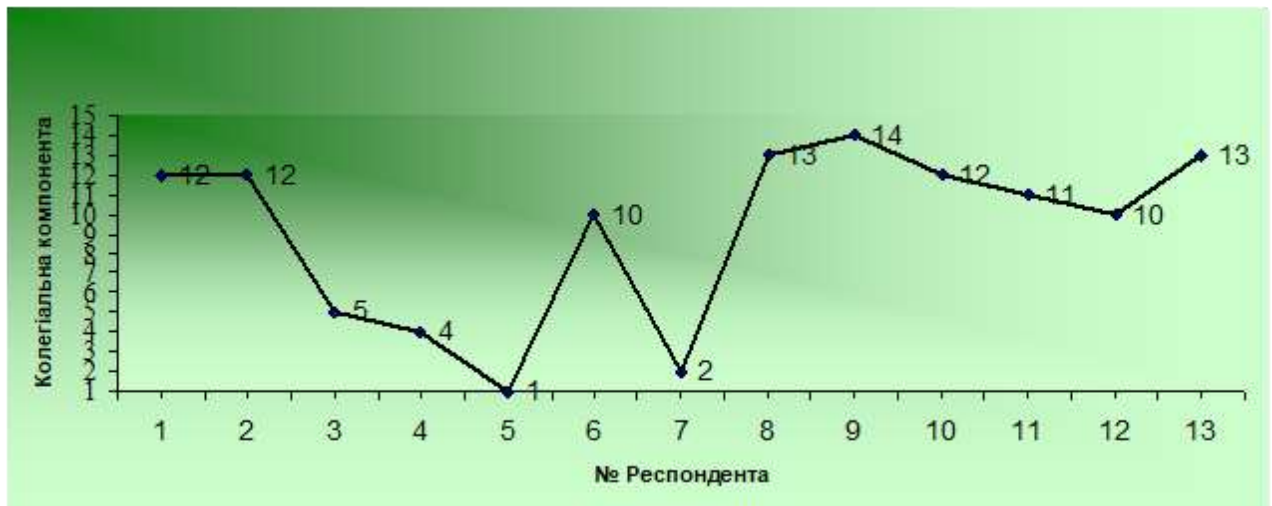


Рисунок 2.8 – Структура оцінювання колегіального компонента

Вибагливість і контроль у діяльності керівника поєднуються з активним і творчим підходом до виконання службових обов'язків, а також із відповідальним ставленням до дотримання дисципліни. Для даного стилю управління характерними є прагнення до делегування повноважень, розподілу відповідальності між членами колективу та демократичний підхід до ухвалення управлінських рішень.

Отримані результати узагальнено у таблиці 2.5. Аналіз даних таблиці свідчить про те, що в стилі управління керівника домінує колегіальна компонента, значення якої становить 119.

Група запитань, спрямованих на виявлення окремих чинників, що формують СПК у колективі, засвідчила такі результати:

а) переважна більшість працівників — 98 % — висловили прагнення продовжувати трудову діяльність у відділі постачання щонайменше протягом наступних п'яти років і не розглядають альтернативних професійних намірів на майбутнє;

б) за результатами опитування, основними причинами виникнення конфліктних ситуацій та непорозумінь із керівництвом, на думку 60 % респондентів, є переробки та часті понаднормові роботи.

Таблиця 2.5 – Систематизовані компоненти дослідження стилю керівництва

Компоненти стилю керівництва	№ Респондента													Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Колегіальний	12	12	5	4	1	10	2	13	14	12	11	10	13	119
Директивний	2	1	0	11	15	4	13	3	2	3	4	6	3	67
Потурання	2	3	11	1	0	2	1	0	0	1	1	0	0	22

в) серед показників, що характеризують задоволеність працівників різними аспектами трудової діяльності, респонденти у позитивному ключі найчастіше відзначають:

- відносини з товаришами по відділу — 98 %;
- відносини з керівником — 98 %;
- можливості службового зростання — 96 %;
- організацію дозвілля та відпусток — 98 %;
- загальну задоволеність роботою — 80 %.

г) водночас найбільше невдоволення серед працівників викликають такі чинники:

- низький рівень заробітної плати — 100 %;

- система нарахування премій — 75 %;
- недостатній рівень організації праці — 75 %.

Підсумки всіх методик, що використовувались в попередній анкеті, відображені у спільній таблиці (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Відображення результатів дослідження стилю керівництва

№ Методики		№ Респондента															Σ	Σ
		№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	№11	№12	№13	№14	№15		
1. "Експрес-методика" по вивченню СПК О.С. Міхалюк і А.Ю. Шалито	Э	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	0	+1	+1	+1	+1	0,73	Σ(+) Σ(-) : n = 0,68
	К	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	0,53	
	П	+1	0	0	+1	0	+1	+1	+1	0	0	0	+1	0	+1	+1	0,81	
2. Методика вивчення рівня СПК С.Н. Самигина і Л.Д. Столяренко		34	9	24	24	10	36	37	38	11	31	27	39	22	34	30	2C/N =	54
3. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А.Ф. Фідлера		13	28	31	23	20	21	15	15	54	20	40	10	31	13	20	=	16
4. Методика визначення стилю керівництва В.П. Захарова	К	13	1	10	11	*	10	12	12	4	*	2	12	5	14	13		119
	Д	3	15	6	4	*	4	2	1	11	*	13	3	0	2	3		67
	П	0	0	0	1	*	2	2	3	1	*	1	1	11	0	0		22

Отже, за результатами застосування вищезазначених методик встановлено, що соціально-психологічний клімат у відділі постачання є загалом сприятливим і комфортним. Персонал демонструє високий рівень задоволеності міжособистісними відносинами в колективі як по вертикалі, так і по горизонталі, організацією дозвілля та відпусток, стилем і манерою управління, а також наявними можливостями професійного зростання та умовами праці.

Водночас результати тестування засвідчили наявність окремих індивідуальних відповідей, що відхиляються від узагальнених і середніх показників по вибірці.

Зокрема, учасник №2, який має стаж роботи на займаній посаді 3 роки (середня спеціальна освіта, вік — до 50 років), оцінює власні емоційні,

поведінкові та когнітивні аспекти взаємин у колективі як невизначені (0). Рівень соціально-психологічного клімату він характеризує як нестійкий (показник — 9), проте водночас сприймає психологічну атмосферу в колективі як досить прийнятну, що підтверджується результатами методики А. Ф. Фідлера (28 балів).

Стиль управління учасник оцінює як директивний. Водночас він висловлює намір і надалі працювати на займаній посаді, демонструє задоволеність взаєминами з колегами та керівництвом, можливостями службового зростання, а також організацією дозвілля та відпусток.

Причиною виникнення конфліктних ситуацій із керівництвом учасник вважає переробки, водночас він загалом задоволений рівнем заробітної плати, системою нарахування премій, розподілом обов'язків, організаційними умовами праці та змістом роботи.

Таким чином, з урахуванням результатів дослідження можна припустити, що даний працівник, маючи трирічний стаж роботи:

- є недостатньо адаптованим до умов трудової діяльності в колективі;
- характеризується певною професійною нестійкістю та потенційною готовністю до зміни місця роботи, що пов'язано з відчуттям перевантаженості та частковою незадоволеністю матеріальним стимулюванням;

- перебуває у стані внутрішньорольового конфлікту типу «уникнення — наближення» за К. Левіним, оскільки, з одного боку, він задоволений міжособистісними відносинами по горизонталі та вертикалі управління, а також загальними умовами праці, а з іншого — не демонструє повної задоволеності трудовою діяльністю. Водночас працівник планує продовжувати роботу на займаній посаді протягом наступних п'яти років і за методикою А. Ф. Фідлера сприймає соціально-психологічний клімат у колективі як сприятливий.

Учасник №9 має стаж роботи на займаній посаді 13 років (середня технічна освіта, вік — до 50 років). Він оцінює емоційний та поведінковий компоненти взаємин у колективі як невизначені (0), що свідчить про низький рівень емоційної залученості до міжособистісного спілкування та відсутність бажання підтримувати контакти з членами колективу поза межами трудової діяльності.

Рівень соціально-психологічного клімату респондент характеризує як нестійкий (показник — 11). Водночас індивідуальний профіль сприйняття СПК, визначений за методикою А. Ф. Фідлера, оцінюється як несприятливий, що підтверджується значенням показника 54.

Манеру управління характеризує як директивну.

Водночас працівник висловлює намір і надалі працювати на займаній посаді. Основною причиною виникнення конфліктних ситуацій із керівництвом він вважає переробки. При цьому працівник загалом задоволений взаєминами з керівництвом, змістом роботи, організацією дозвілля та відпусток, рівнем заробітної плати, системою нарахування премій, розподілом обов'язків, можливостями кар'єрного зростання, а також домашніми умовами.

Працівник не виявляє достатньої задоволеності взаєминами з колегами по роботі. Крім того, з урахуванням результатів дослідження можна зробити висновок, що даний працівник, маючи 13-річний стаж роботи на займаній посаді:

- перебуває у стані підвищеного професійного навантаження;
- демонструє незадоволеність міжособистісними стосунками в колективі;
- характеризується наявністю внутрішньої суперечності: загалом він

задоволений змістом роботи та планує продовжувати трудову діяльність на займаній посаді щонайменше протягом наступних п'яти років, однак за результатами всіх трьох застосованих методик оцінює соціально-психологічний клімат як несприятливий.

Працівник №10 має стаж роботи на займаній посаді 14 років (вища освіта, вік — 40–50 років). Він оцінює емоційний та поведінковий компоненти взаємин у колективі як невизначені (0). Рівень соціально-психологічного клімату респондент характеризує як задовільний (показник — 31), а емоційну атмосферу сприймає як загалом схвальну, що підтверджується результатами методики А. Ф. Фідлера (20 балів).

У дослідженні стилю управління працівник участі не брав. Водночас він висловлює намір і надалі працювати на займаній посаді, не акцентує увагу на можливих причинах виникнення конфліктних ситуацій із керівництвом, а також

демонструє задоволеність взаєминами з колегами та керівництвом, можливостями службового зростання, розподілом обов'язків, домашніми умовами та змістом роботи. І не досить задоволений заробітною платою, нарахуванням премій, організацією розваг та відпустками.

Таким чином, з урахуванням результатів дослідження можна зробити висновок, що даний працівник, маючи 14-річний стаж роботи:

- характеризується високим рівнем професійної стабільності та орієнтацією на продовження трудової діяльності на займаній посаді, проте виявляє незадоволеність окремими елементами системи стимулювання, зокрема рівнем заробітної плати, розподілом премій, а також організацією дозвілля та відпусток;

- оцінює соціально-психологічний клімат як загалом прийнятний, однак не демонструє емоційної залученості у міжособистісне спілкування з колективом та не виявляє бажання підтримувати контакти поза межами трудової діяльності.

Учасник №11 має стаж роботи на займаній посаді 4 роки (середня технічна освіта, вік — до 50 років). Він оцінює емоційний та поведінковий компоненти взаємин у колективі як невизначені (0). Рівень соціально-психологічного клімату респондент характеризує як загалом прийнятний (показник — 27), водночас за результатами методики А. Ф. Фідлера сприймає його як нестійкий (показник — 40).

Стиль управління учасник визначає як директивний. При цьому він висловлює намір і надалі працювати на займаній посаді, не акцентує увагу на можливих причинах виникнення конфліктних ситуацій із керівництвом та демонструє задоволеність взаєминами з колегами і керівництвом, можливостями службового зростання, системою нарахування премій, розподілом обов'язків, домашніми умовами та змістом роботи.

Водночас респондент виявляє недостатню задоволеність рівнем заробітної плати, а також організацією дозвілля та відпусток.

Таким чином, з урахуванням результатів дослідження можна дійти висновку, що даний працівник, маючи чотирирічний стаж роботи:

– є недостатньо адаптованим до умов колективної взаємодії та виявляє певні труднощі у міжособистісному спілкуванні, не демонструючи бажання до розширення соціальних контактів;

– перебуває у стані внутрішньорольового конфлікту типу «уникнення — наближення» за К. Левінім, оскільки, з одного боку, задоволений сформованими взаєминами по горизонталі та вертикалі управління і загалом змістом роботи, а з іншого — не виявляє емоційної залученості у спілкування з колективом, характеризує стиль управління як директивний та оцінює соціально-психологічний клімат як нестійкий, хоча й прийнятний, водночас плануючи продовжувати трудову діяльність на займаній посаді.

Висновки до розділу 2

Науково обґрунтовано, що аналіз стану соціально-психологічного клімату доцільно здійснювати із застосуванням комплексу взаємодоповнювальних методик, які забезпечують всебічну та об'єктивну оцінку міжособистісних відносин і управлінських процесів у колективі, зокрема:

- експрес-методика О.С. Міхалюк і А.Ю. Шалито;
- методика вивчення рівня СПК С.Н. Самигина і Л.Д. Столяренко;
- оцінка психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера;

Метою дослідження є з'ясування стану соціально-психологічного клімату у відділі постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Дослідження соціально-психологічного клімату проводилося шляхом анкетування працівників відділу постачання. Загальна чисельність персоналу підприємства становить 2651 особу, у зв'язку з чим для проведення дослідження було обрано окремий структурний підрозділ — відділ постачання.

У зазначеному підрозділі працює 20 осіб, з яких у анкетуванні взяли участь 15 працівників, що забезпечує достатній рівень репрезентативності для оцінювання соціально-психологічного клімату в межах даного відділу.

Отже, у результаті застосування наведених методик встановлено, що соціально-психологічний клімат у відділі постачання є дуже сприятливим. Персонал демонструє високий рівень задоволеності міжособистісними відносинами в колективі як по вертикалі, так і по горизонталі управління, організацією відпочинку та відпусток, стилем керівництва, перспективами професійного зростання та змістом виконуваної роботи.

Отримані результати дослідження свідчать про те, що формування і підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі має бути одним із пріоритетних завдань керівника, оскільки це є важливою передумовою підвищення продуктивності праці персоналу та сталого розвитку організації.

3 ЗАСОБИ ТА МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АТМОСФЕРИ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТОВ «ГЛОБИНСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1 Система заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату досліджуваного колективу

З метою подальшого покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно застосувати комплекс організаційних та соціально-психологічних заходів.

Організаційні прийоми щодо покращення соціально-психологічного клімату передбачають залучення професійного психолога, проведення спільних ділових ігор, а також організацію психологічних семінарів і тренінгів, спрямованих на попередження та конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій у колективі підприємства. Доцільним є також забезпечення індивідуального психологічного супроводу та консультування як окремих працівників, так і структурних підрозділів та організації загалом [65].

Крім того, рекомендується організувати для працівників «Клуб психологічного розвантаження», діяльність якого сприятиме відновленню психоемоційних ресурсів після напруженого робочого дня. Учасники такого клубу матимуть можливість опанувати сучасні та ефективні методи саморегуляції, підвищити емоційний тонус і настрій, розвинути лідерський потенціал, зміцнити самооцінку та впевненість у власних можливостях. Окрім цього, зазначені заходи сприятимуть удосконаленню навичок міжособистісної взаємодії, формуванню конструктивних моделей поведінки в конфліктних ситуаціях та загальному покращенню психологічної атмосфери в колективі.

Важливим напрямом покращення соціально-психологічного клімату є також підвищення рівня матеріальної зацікавленості працівників, удосконалення умов праці, застосування ефективних методів морального та матеріального стимулювання. Доцільною є розробка цілісної кадрової політики, спрямованої на

професійне просування працівників, які демонструють високі результати діяльності та особливі досягнення, по службових щаблях, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу та загальної ефективності роботи підприємства [62].

Доцільним є також залучення працівників організації до спільних занять фізичною культурою та спортом, зокрема шляхом організації спортивних змагань між структурними підрозділами, створення корпоративної футбольної команди, проведення колективних спортивних ігор на природі, а також спільних велосипедних прогулянок тощо. Реалізація таких заходів сприятиме покращенню фізичного та психологічного стану персоналу, підвищенню командного духу, згуртованості колективу та розвитку ефективної взаємодії між працівниками.

У результаті це позитивно позначатиметься на зростанні продуктивності праці, підвищенні ефективності діяльності персоналу та, як наслідок, сприятиме збільшенню фінансових результатів підприємства.

Доцільним є проведення інтелектуальних та творчих змагань серед працівників організації, зокрема конкурсів на «найкращу ідею проєкту», присвоєння звань «найкращий працівник організації» або «кращий керівник відділу» тощо. Як форми заохочення доцільно використовувати нематеріальні та матеріальні стимули, зокрема надання абонементів на відвідування спортивного залу, басейну чи фітнес-центру.

Працівників, які продемонстрували особливо високі результати діяльності, за підсумками конкурсів доцільно додатково заохочувати санаторно-курортними путівками. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня соціально-психологічного клімату в колективі, зростанню мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури [61].

З метою розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу персоналу організації доцільно спрямовувати працівників на курси підвищення кваліфікації, а також стимулювати їхню самостійну професійну підготовку

шляхом забезпечення спеціалізованою літературою, навчальними комп'ютерними програмами та іншими інформаційними ресурсами.

Окрім проходження навчання у зовнішніх навчальних центрах, підприємству доцільно залучати власних фахівців з інформаційних технологій для розробки спеціалізованих навчальних програм, адаптованих до специфіки діяльності організації, типових виробничих ситуацій та внутрішніх стандартів роботи. Для підвищення ефективності засвоєння навчального матеріалу рекомендується використовувати інтерактивні та ігрові форми навчання.

Реалізація зазначених заходів сприятиме оптимізації витрат на навчання персоналу, розвитку пізнавального інтересу працівників, підвищенню їхнього інтелектуального та професійного потенціалу, а також позитивно вплине на покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічні прийоми ґрунтуються на результатах проведеного дослідження та передбачають реалізацію комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію міжособистісних взаємин і групових процесів у колективі, зокрема:

- визначення неформальної структури групи, виявлення неформального лідера та аналіз його ролі в групі;
- оцінювання рівня розвитку групи, а також здійснення соціально-психологічної корекції групових процесів і психоемоційних станів;
- виявлення провідних мотивів і цілей групи, з'ясування спрямованості її діяльності та ієрархії пріоритетів;
- визначення причин виникнення конфліктних ситуацій у групі та застосування соціально-психологічних методів їх конструктивного розв'язання;
- корекція формальної та неформальної структури групи з метою підвищення ефективності взаємодії;
- соціально-психологічна корекція взаємовідносин у трудовому колективі шляхом проведення соціально-психологічних тренінгів і психологічних консультацій.

Рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підтримання загального рівня організаційної культури включають такі напрями:

- удосконалення системи оплати праці з метою підвищення мотивації трудової діяльності працівників та зростання ефективності виробничого процесу;

- покращення організації заходів, спрямованих на підвищення рівня інтеграції колективу, що сприятиме зниженню плинності кадрів;

- посилення уваги до формування сприятливої емоційної атмосфери в колективі, розширення практики формальних і неформальних контактів між співробітниками, а також стимулювання їхнього професійного розвитку шляхом демонстрації його переваг.

З огляду на неритмічний характер праці доцільно організовувати заходи, спрямовані на підвищення стресостійкості працівників та зниження негативних наслідків, що впливають на їхній нервово-психічний стан. Реалізація таких заходів у підсумку сприятиме поліпшенню міжособистісних відносин у колективі та загальному покращенню соціально-психологічного клімату.

У роботі було розглянуто різні наукові підходи до визначення факторів формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Зокрема, встановлено, що психологічний клімат залежить від сукупності особистісних, організаційних та управлінських чинників [2, с. 226].

По-перше, вагому роль відіграють індивідуальні психологічні якості як керівника організації, так і його підлеглих, зокрема комунікабельність, дисциплінованість, відповідальність, культура поведінки, активність у міжособистісних взаєминах. Прояв зазначених якостей у трудовому колективі позитивно впливає на формування сприятливого психологічного клімату, так само як і рівень професійної компетентності членів колективу.

По-друге, важливим чинником є психологічна сумісність працівників, що передбачає узгодженість їхніх темпераментів, спрямованості діяльності,

психологічних характеристик, а також розвиток емоційних зв'язків між ними, таких як взаєморозуміння, співчуття та здатність до співпереживання.

По-третє, значний вплив на психологічний клімат має рівень професійної успішності працівників і ступінь їх задоволеності виконуваною роботою, місцем роботи та власною роллю у трудовому колективі.

Крім того, важливим є усвідомлення працівниками загальної мети діяльності організації та ступінь узгодженості індивідуальних цілей із цілями підприємства.

Суттєвим фактором формування соціально-психологічного клімату є також стиль управління, обраний адміністрацією загалом і безпосереднім керівником зокрема. Важливе значення мають використовувані методи взаємодії з підлеглими, характер ставлення керівників до персоналу та рівень соціальної дистанції між адміністрацією і колективом.

Окрему роль відіграє характер комунікацій між керівництвом і працівниками, зокрема рівень інформованості колективу. Відсутність повної, своєчасної або достовірної інформації, а також низька швидкість її поширення можуть призводити до виникнення недовіри та негативного ставлення до адміністрації підприємства [14, с. 114].

Важливим чинником є система оплати праці та стимулювання, зокрема наявність ефективних матеріальних і нематеріальних стимулів, справедлива оцінка результатів діяльності працівників і їх визнання як з боку керівництва, так і з боку колективу в цілому.

Нарешті, значний вплив на психологічний клімат мають умови праці, рівень організації робочих місць та загальна організація виробничої (трудової) діяльності.

Сприятливі взаємини між працівниками не формуються стихійно, а потребують цілеспрямованої організації та системного управління. У зв'язку з цим адміністрації ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно розробляти й упроваджувати комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління соціально-психологічним кліматом у колективі.

У процесі дослідження було визначено широкий спектр чинників, що впливають на формування психологічного клімату, зокрема психологічна сумісність членів колективу, позиція лідера та стиль управління командою, характер взаємозв'язків між керівництвом і підлеглими, рівень організації праці, система оплати та стимулювання персоналу тощо [23, с. 41].

Як показують результати дослідження, знання й урахування чинників формування соціально-психологічного клімату є надзвичайно важливими, оскільки вони дають змогу усвідомити механізми його формування, оцінити ефективність управлінських впливів і визначити напрями цілеспрямованого вдосконалення його складових. Іншими словами, розуміння факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, створює передумови для його свідомого та результативного управління.

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі є безперервним процесом і потребує постійної уваги з боку керівника. Роль лідера в цьому контексті є багатогранною, оскільки вона охоплює не лише організаційно-адміністративні функції, а й виховний та розвитковий аспекти управлінської діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства значною мірою залежать від зусиль керівництва, спрямованих на створення позитивної психологічної атмосфери в колективі. Це зумовлено тим, що за відсутності сприятливого соціально-психологічного клімату трудова мотивація працівників часто обмежується виключно матеріальними стимулами. У такому випадку працівники виконують свої обов'язки лише в межах формальних вимог і схильні змінювати місце роботи за наявності більш вигідних фінансових пропозицій.

За умов домінування виключно матеріальної мотивації формується низький рівень лояльності персоналу до організації: працівники дотримуються встановлених правил і стандартів, однак не виявляють ініціативи щодо підтримання корпоративних норм або запобігання порушенням з боку колег, навіть усвідомлюючи їхню шкоду для підприємства. Така модель поведінки

знижує ефективність управлінського впливу та не сприяє сталому розвитку організації.

Водночас існують нематеріальні форми мотивації, серед яких важливе місце посідає створення згуртованого колективу, у якому працівники відчують психологічний комфорт, безпеку та можливості для професійної й особистісної самореалізації. Практика управління персоналом свідчить, що для багатьох працівників такі умови можуть мати вищу цінність, ніж навіть підвищений рівень заробітної плати, запропонований конкурентними організаціями.

Процес формування згуртованої команди зі стабільними та здоровими міжособистісними відносинами є складним і трудомістким, проте після досягнення відповідного рівня розвитку колективу його подальше підтримання потребує значно менших зусиль. Взаємодія між організацією та працівником має двосторонній характер, при цьому провідна роль у цьому процесі належить керівникам вищої ланки, оскільки їхній управлінський і особистісний вплив на колектив є визначальним [37, с. 88].

Менеджер, який ставить перед собою мету створення ефективної команди, повинен володіти низкою професійно значущих та особистісних якостей, що слугують зразком для підлеглих і сприяють сталому розвитку організації. До таких якостей належать доброзичливість і повага до особистості працівника незалежно від його статусу чи результатів діяльності; принциповість і послідовність у дотриманні встановлених правил; здатність захочувати навіть незначні досягнення персоналу.

Важливими складовими ефективного управління є також уміння висловлювати зауваження та критику в приватному порядку і в нейтральних умовах, зосереджуючи увагу виключно на професійних аспектах діяльності, а не на особистих якостях працівника. Крім того, керівник має вміти мотивувати співробітників до саморозвитку та професійного зростання, а також виступати прикладом у сфері наставництва та передачі досвіду.

Ефективна та згуртована команда не формується спонтанно або випадково, а є результатом довготривалого, цілеспрямованого та, в окремих випадках,

керованого процесу. Однією з ключових передумов її формування є наявність сильного лідера, проте цього чинника недостатньо без урахування інших важливих умов.

До таких умов належать наявність спільних, навіть незначних досягнень, що сприяють формуванню почуття єдності, а також створення можливостей для кожного працівника знайти своє місце в команді відповідно до індивідуальних здібностей, професійних навичок і особистісних потреб.

Основними принципами побудови ефективної команди є:

- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- єдність вимог до всіх членів колективу;
- справедливість у застосуванні заходів заохочення та покарання;
- пріоритет загальних інтересів над індивідуальними;
- підтримання належного рівня порядку та трудової дисципліни;
- заохочення ініціативності та активної участі працівників у спільній діяльності;
- формування чіткої організаційної ієрархії;

Для формування та розвитку ефективної команди надзвичайно важливим є дотримання принципу поділу праці, оскільки складно очікувати високого рівня лояльності від працівника, який змушений виконувати завдання, що не відповідають його професійним навичкам, здібностям і посадовим обов'язкам.

Ефективно вибудована система мотивації та оплати праці сприяє орієнтації працівників на досягнення цілей організації та узгодженню їхніх індивідуальних інтересів із загальними завданнями підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє принцип дисципліни, який забезпечує відповідальність, сумлінне ставлення до праці та здатність дотримуватися встановлених вимог. При цьому дисципліна є дієвою лише за умови її обов'язковості для всіх членів організації — від рядових працівників до керівників вищої ланки [29, с. 45].

З метою стабілізації соціально-психологічного клімату в колективі доцільно також використовувати методи, запозичені з педагогіки, які спрямовані

на формування відповідальної поведінки, розвиток навичок саморегуляції та підвищення рівня усвідомленості працівників у процесі професійної діяльності.

На першому етапі процесу формування команди ключову роль відіграє лідер, який характеризується принциповістю та послідовністю у прийнятті управлінських рішень. Водночас, реагуючи на індивідуальні труднощі окремих членів групи, керівник формує систему поточних і стратегічних цілей та забезпечує їх чітку трансляцію колективу.

На другому етапі відбувається формування офіційного або неофіційного ядра команди — активу, який бере участь у координації та контролі організації діяльності членів групи. Завдяки реалізації системи цілеспрямованих управлінських дій поступово зростає рівень залученості, активності та участі всіх членів команди в процесах управління і спільної діяльності.

Окремої уваги заслуговує ще один напрям покращення психологічної атмосфери в колективі — робота з нелояльними працівниками. Практика свідчить, що до цієї категорії нерідко належать співробітники з тривалим стажем роботи та високим рівнем професійної компетентності. Разом із тим така ситуація може становити потенційну загрозу для соціально-психологічного клімату, оскільки працівник, який має авторитет і вплив у колективі, у разі прояву негативних установок або деструктивного ставлення здатний формувати небажаний приклад для інших членів команди та поширювати негативні настрої.

Причини нелояльності працівників можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. До об'єктивних причин належать неналежні умови праці, зокрема недостатнє оснащення робочих місць, відсутність соціального пакета, ненормований робочий день. До цієї групи також можна віднести дефіцит взаєморозуміння або психологічну несумісність із безпосереднім керівником, що за наявності взаємної зацікавленості сторін може бути подолано шляхом корекції стилю взаємодії та управління [21, с. 113].

Суб'єктивні причини нелояльності пов'язані з індивідуальними особистісними установками працівника, зокрема з позицією так званого «пасивного опонента», який систематично демонструє опір організаційним

змінам та управлінським рішенням. Такі прояви, як правило, важко піддаються корекції. У подібних випадках доцільно розглядати питання припинення трудових відносин незалежно від рівня професійної компетентності працівника, оскільки негативний вплив його поведінки на колектив у довгостроковій перспективі може переважати користь від його професійної діяльності.

Вище було акцентовано увагу на визначальній ролі керівництва у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас слід зазначити, що будь-яка управлінська діяльність потребує системного контролю, без якого неможливо об'єктивно оцінити її результативність та, за необхідності, своєчасно скоригувати обраний план дій.

Одним із найбільш інформативних методів управління соціально-психологічним кліматом у колективі є анкетування. З метою забезпечення об'єктивності дослідження важливо попередньо поінформувати працівників про його мету, наголосивши на тому, що результати опитування та висловлені респондентами думки будуть враховані під час розроблення заходів щодо покращення умов праці [25, с. 88].

Відображення соціометричних зв'язків у вигляді соціограми дозволяє наочно ідентифікувати неформальних лідерів групи, які володіють організаторськими здібностями та мають потенціал для виконання додаткових управлінських або координаційних завдань. Залучення таких працівників до активнішої участі в організації групової роботи є доцільним як для підвищення ефективності діяльності колективу загалом, так і для професійного розвитку самих працівників-лідерів, які отримують можливість реалізувати та розвинути власні здібності.

Поєднання різних методів дослідження забезпечує більш глибокий і всебічний аналіз та об'єктивну оцінку стану соціально-психологічного клімату в колективі. Періодичне вивчення соціально-психологічного клімату дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони у функціонуванні команди та впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на його покращення. У підсумку це

сприяє підвищенню ефективності діяльності працівників і результативності роботи організації загалом.

3.2 Напрями підтримки СПК на підприємстві

Вивчення кадрового потенціалу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» дало змогу дійти висновку, що діяльність працівників підприємства переважно здійснюється в межах організаційно-управлінських умов, тоді як соціально-психологічним аспектам функціонування колективу приділяється недостатня увага. Такий підхід до управління персоналом не повною мірою сприяє формуванню високого рівня кадрового потенціалу.

Це зумовлено тим, що саме єдність колективу як показник цілісності дій і поведінки працівників, психічна та соціальна сумісність як здатність до безконфліктного співіснування, ефективної комунікації та виконання професійних обов'язків у процесі спільної діяльності, а також рівень адаптації персоналу — як усвідомлене прийняття цілей, норм і цінностей організації — виступають ключовими чинниками результативної колективної праці.

Злагожене функціонування соціально-економічної системи підприємства сприяє формуванню ділової та творчої атмосфери в колективі, активізації трудової ініціативи працівників, розвитку їхніх професійних здібностей, розкриттю особистісного потенціалу та підвищенню загальної ефективності спільної діяльності.

На основі аналізу практики діяльності вітчизняних і зарубіжних організацій зроблено висновок, що з метою забезпечення високого рівня продуктивності праці керівникам структурних підрозділів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно приділяти належну увагу емоційним аспектам управління персоналом з урахуванням біологічних, індивідуально-особистісних, групових та організаційних особливостей працівників. Важливим є також проведення системної діагностики управлінських завдань, процесів взаємодії

між людьми та організацією, а також визначення їх взаємозв'язку й впливу на результати спільної діяльності.

З цією метою доцільним є введення в організаційну структуру підприємства посади «організаційний психолог», фахівця з відповідною освітою та практичним досвідом у галузі психології, який здатний здійснювати ґрунтовні психологічні дослідження процесів формування та управління персоналом, а також аналізувати функціонування організації в межах організаційної психології [29, с. 45].

Сучасний організаційний психолог зосереджується на питаннях оптимізації трудового процесу, зокрема вивчає індивідуальні особливості та потенціал працівників, виявляє їхні здібності, професійні навички, схильності та обдарування, аналізує ергономічні умови праці, стилі й моделі поведінки персоналу. Крім того, він сприяє покращенню соціально-психологічної атмосфери в колективі, здійснює профілактику конфліктних ситуацій та бере участь у розробці заходів, спрямованих на гармонізацію міжособистісних взаємин.

Дослідження доцільності та значущості впровадження посади «організаційний психолог» з метою вдосконалення соціально-психологічної атмосфери в ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» стало підґрунтям для розроблення моделі професійної діяльності цього фахівця. Зазначену модель доцільно розглядати як цілісну систему теоретичних, методичних, організаційних та етично-професійних підходів, а також технологій, методів, засобів і форм надання психологічної допомоги, що визначають специфіку діяльності психолога в організації.

Упровадження посади «організаційний психолог» у функціонування соціально-економічної системи ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» спрямоване на досягнення максимального рівня реалізації потенціалу працівників, підвищення продуктивності, ефективності та якості їхньої праці, забезпечення психологічного комфорту персоналу, а також формування й підтримання сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі та організації

загалом. У перспективі це створює передумови для сталого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та позитивного іміджу на ринку (рисунок 3.1).

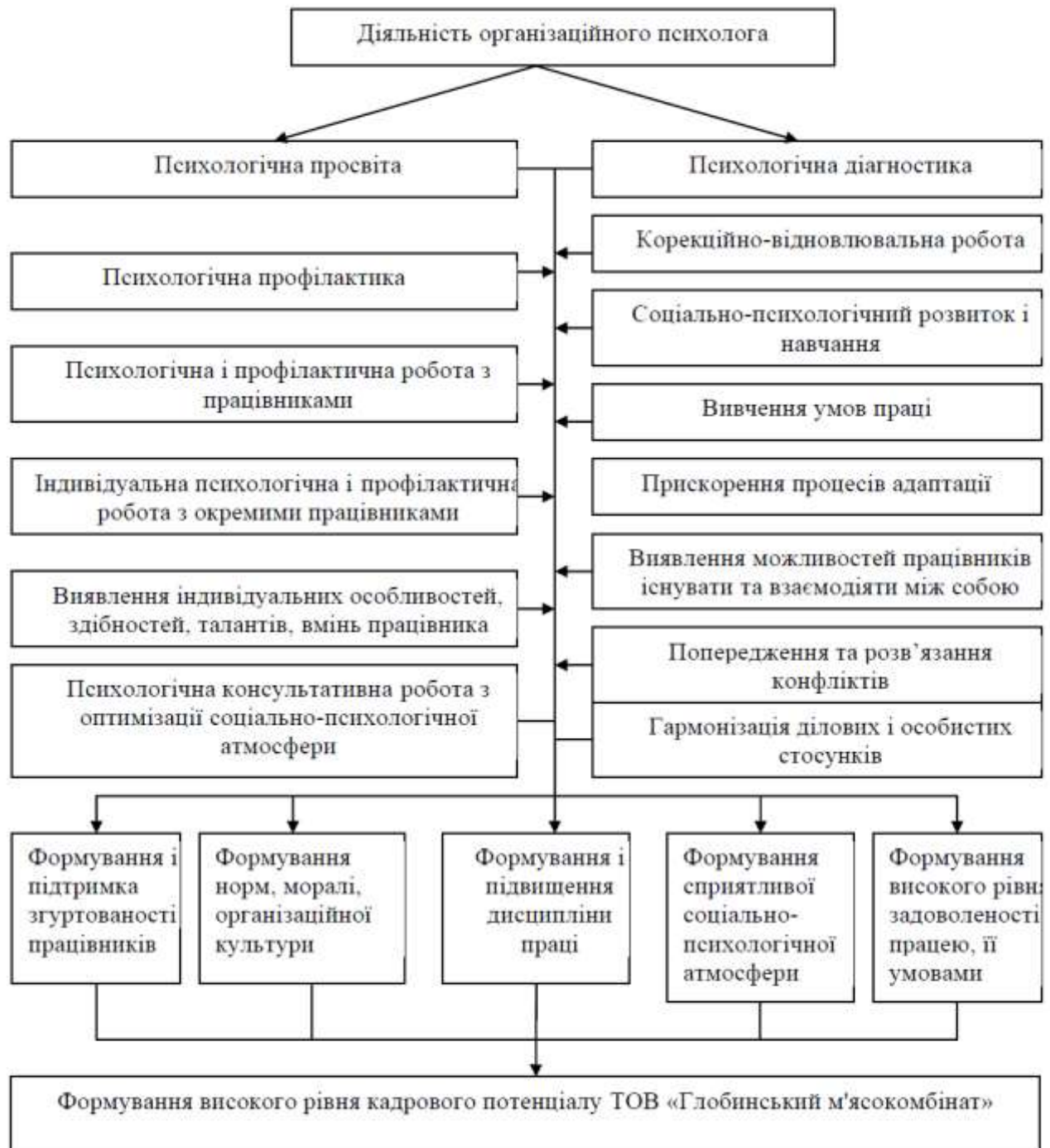


Рисунок 3.1 - Модель професійної взаємодії організаційного психолога з колективом з метою поліпшення психологічного клімату

З метою формування та оптимізації соціально-психологічного клімату в колективах ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» було виокремлено низку ключових критеріїв оцінювання, до яких належать: рівень задоволеності працівників міжособистісними відносинами та характером взаємодії в колективі; задоволеність змістом, характером і умовами праці; частота, причини та масштаби виникнення суперечок і конфліктних ситуацій; рівень ротації персоналу та чинники, що зумовлюють її появу.

Важливими критеріями також є відчуття особистої захищеності працівників і стан охорони праці на підприємстві; рівень професійної підготовки та соціальної активності персоналу; ступінь згуртованості колективу та рівень ціннісно-мотиваційної єдності; провідні мотиви трудової діяльності; суб'єктивне відчуття матеріального благополуччя працівників.

Окрему роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграють ефективність системи морального й матеріального заохочення, а також результативність діяльності органів управління персоналом.

Застосування різноманітних дослідницьких методів і методик дає змогу ідентифікувати чинники, суб'єктів та умови, які сприяють або, навпаки, перешкоджають формуванню, функціонуванню та розвитку ефективних форм взаємодії між працівниками, а також реалізації їхнього потенціалу в процесі спільної трудової діяльності [43, с. 18].

У зв'язку з цим, на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду дослідження соціально-психологічного клімату, було виокремлено групи методів і заходів, які доцільно застосовувати у практиці управління персоналом ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Серед таких методів і методик доцільно виокремити:

- метод спостереження;
- експериментальний метод;
- метод нейролінгвістичного програмування (НЛП);
- кейс-метод;
- ігрові методи;

- експрес-методика О. С. Міхалюк і А. Ю. Шаліто;
- експрес-метод вимірювання соціально-психологічного клімату Н. А. Кашина та Е. А. Осипової;
- статистичні методи (аналіз матеріалів, оцінювання системи мотивації та стимулювання працівників);
- метод визначення соціально-психологічної атмосфери в колективі;
- інтерв'ю, співбесіда, тестування, анкетування;
- метод масової дискусії;
- метод А. Ф. Фідлера;
- метод афіліації;
- метод Н. Л. Коломінського;
- метод Н. Сішора;
- метод визначення стилю управління трудовим колективом В. П. Захарова;
- метод психічного вивчення клімату в трудовому колективі «Кліматична хмара»;
- карта-схема оцінки психологічних елементів соціально-психологічної атмосфери А. Н. Лутошкіна;
- соціометрія Дж. Морено;
- референтометрія;
- психотехнічні методи.

Зазначені методи є відносно простими у застосуванні, не потребують значних додаткових фінансових витрат і входять до професійного інструментарію організаційних психологів, що робить їх доцільними для практичного використання в управлінні соціально-психологічним кліматом колективу.

Водночас не існує універсальної методології, яка б охоплювала всі аспекти, умови та характеристики соціально-психологічного клімату й дозволяла виразити їх у вигляді єдиного інтегрального показника. Разом із тим науковці, фахівці у галузі психології та розробники програмного забезпечення створили

електронні комплекси діагностичних засобів, що поєднують найбільш поширені й ефективні методики та опитувальники, спрямовані на вимірювання цілісного психологічного портрета особистості.

Такі інструменти дають змогу оцінити психоемоційний стан людини, її сильні та слабкі сторони, мотиви, цінності, установки, потенціал, професійно значущі якості, а також особливості міжособистісної поведінки. У цьому контексті доцільним є використання діагностичного комплексу ММРІ-2, який вважається доступним та ефективним інструментом, що забезпечує повну автоматизацію процесу психологічного тестування й інтерпретації результатів.

Застосування ММРІ-2 дозволяє підвищити точність і достовірність отриманих даних, суттєво скоротити час на обробку результатів діагностики та забезпечити об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом і соціально-психологічним кліматом колективу.

Окрім вищезазначених методів і заходів, у межах дослідження було визначено додаткові шляхи оптимізації соціально-психологічної атмосфери, які доцільно впроваджувати керівникам структурних підрозділів та організаційному психологу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Зокрема, рекомендовано застосувати тренінгову програму «Формування та оптимізація соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі» (докладніше розглянуто в підрозділі 3.3), яка спрямована на цілеспрямований розвиток соціально-психологічного клімату. Програма визначає мету та завдання тренінгу, цільову групу учасників, а також функції тренера й активність членів колективу.

Структурно програма складається з Модуля 1 та Модуля 2, у межах яких передбачено виконання спеціально розроблених вправ, спрямованих на формування та розвиток потенціалу кожного працівника. У програмі визначено терміни проведення занять, методи роботи, а також необхідні матеріали для їх реалізації, що забезпечує системний та послідовний підхід до оптимізації соціально-психологічної атмосфери в колективі.

Застосування тренінгової програми в практичній діяльності ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» сприятиме розвитку комунікативних компетентностей працівників, подоланню бар'єрів у спілкуванні та покращенню взаєморозуміння з метою досягнення злагоди в колективі. Реалізація програми також забезпечить формування згуртованої команди й підтримання позитивної соціально-психологічної атмосфери, що, у свою чергу, матиме безпосередній вплив на підвищення продуктивності праці, розкриття професійного потенціалу працівників і розширення їхніх можливостей та повноважень.

Важливим напрямом управління соціально-психологічним кліматом є сприяння формуванню високоморальних взаємин між працівниками, що передбачає опору на принципи гуманізму, взаємної поваги, підтримки та взаємодопомоги, а також загальну гуманізацію міжособистісних відносин у колективі.

Необхідним є також систематичне інформування працівників про всі значущі управлінські рішення, події та зміни, що відбуваються в організації. Такий підхід сприяє формуванню довіри між керівником і підлеглими, створює у працівників відчуття залученості до спільної діяльності та переконання в тому, що керівник розраховує на їхні професійні знання, навички й уміння, що позитивно впливає на рівень відповідальності та мотивації персоналу.

Доцільним є формування належного рівня дисципліни в колективі, за якого керівник має можливість враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні можливості, здібності та обдарування, забезпечуючи при цьому справедливий і диференційований підхід до управління персоналом.

Важливе значення має також демонстрація керівником етичної, коректної та доброзичливої поведінки щодо підлеглих. Такий стиль взаємодії сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату у взаєминах між керівником і працівниками, забезпечує збереження психічного здоров'я, працездатності та психологічної рівноваги членів колективу.

Важливим напрямом управління персоналом є сприяння формуванню згуртованого трудового колективу. Командний дух передбачає узгодженість

поведінки працівників організації, що ґрунтується на спільності інтересів, потреб, ціннісних орієнтацій, норм, моральних принципів, цілей і дій, спрямованих на їх досягнення.

З цією метою доцільно організовувати колективні урочисті заходи, корпоративні зустрічі та тематичні вечори, а також проводити змагання на кращі та найбільш ефективні результати професійної діяльності. Такі заходи сприяють розвитку професійного потенціалу працівників, зміцненню командної взаємодії та формуванню більш ефективних комунікаційних зв'язків у трудовому колективі.

Доцільним є удосконалення системи соціального та фінансового захисту працівників, зокрема шляхом розширення можливостей і умов надання оплачуваних відпусток, оздоровчих путівок та інших соціальних гарантій. Такі заходи виступають ефективним стимулювальним чинником трудової діяльності, сприяють підвищенню мотивації персоналу та розвитку його професійного потенціалу [6, с. 156].

Важливу роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє також проведення індивідуальних виховних бесід із працівниками. Такі бесіди розглядаються як прояв уваги керівника до підлеглих, їхніх особистісних особливостей і потреб, що позитивно впливає на рівень довіри, лояльності та залученості працівників до діяльності організації.

Крім того, керівництву структурних підрозділів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» спільно з організаційним психологом доцільно реалізувати такі управлінські заходи:

- сформувати системний процес розвитку ключових соціально-психологічних складових клімату, зокрема загальноприйнятих норм поведінки, цінностей, традицій, колективних уявлень і домінуючих настроїв;
- здійснювати обґрунтований добір, раціональне розміщення, комплексне вивчення та періодичну атестацію керівників усіх структурних підрозділів;
- на початковому етапі комплектування трудових груп враховувати індивідуально-психологічні особливості та характер працівників, рівень їхньої

емоційної сумісності, використовуючи, зокрема, методику особистісного аналізу Г. Айзенка;

- проводити психопрофілактичні заходи, спрямовані на попередження виникнення конфліктних ситуацій, а у разі їх появи — забезпечувати своєчасне психологічне втручання;

- упроваджувати елементи естетично-терапевтичного впливу на працівників, які потребують психологічної підтримки з боку керівництва та організаційного психолога;

- формувати атмосферу довіри, взаємодопомоги та підтримки шляхом розвитку ефективної системи комунікацій в організації, що сприяє соціальній згуртованості колективу та ґрунтується на визнанні унікальності кожного працівника.

Таким чином, соціально-психологічний клімат є одним із визначальних чинників успішної діяльності працівників в організації. Він виступає якісною характеристикою міжособистісних взаємин і психологічного впливу соціального середовища, що проявляється у сукупності умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати продуктивній праці та професійному розвитку персоналу.

Діагностика соціально-психологічного клімату є складним і багатокомпонентним процесом, що потребує участі кваліфікованого організаційного психолога, а також високого рівня управлінської компетентності керівного складу. У межах дослідження було запропоновано комплекс методів оцінювання стану соціально-психологічної атмосфери в організації, а також систему заходів щодо її оптимізації.

Реалізація запропонованих рекомендацій у соціально-економічній системі ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» сприятиме підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, формуванню доброзичливої та ділової атмосфери взаємодії, розвитку взаємодопомоги, створенню сприятливих і чітко організованих умов праці. Це, у свою чергу, зумовить зростання мотивації персоналу, бажання працювати саме в цій організації, реалізовувати та розвивати власний професійний і особистісний потенціал.

Отже, можна стверджувати, що впровадження системного підходу до управління соціально-психологічним кліматом забезпечить формування стабільної та ефективної організаційної атмосфери, що також потребує належної підготовки й цілеспрямованого навчання керівного складу ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

3.3 Використання психологічних тренінгів як засобу впливу на СПК трудового колективу

Практика свідчить, що соціально-психологічний тренінг є ефективним інструментом оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. У зв'язку з цим доцільним є впровадження психологічного тренінгу, спрямованого на формування та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату серед працівників організації.

Цілі тренінгу:

- формування у працівників почуття довіри до колег у процесі спільної професійної діяльності;
- навчання співробітників ефективній взаємодії під час виконання спільних професійних завдань;
- підвищення рівня згуртованості трудового колективу;
- формування у працівників ідентифікації себе зі своїм структурним підрозділом та колективом загалом;
- навчання співробітників зміні негативних стереотипних установок у міжособистісній взаємодії;
- навчання керівників структурних підрозділів прийомам удосконалення організаційно-управлінської діяльності з урахуванням специфіки організації та індивідуальних особливостей персоналу;
- підвищення актуальності пізнавальних, соціальних, професійних мотивів і мотивів самовираження у працівників;
- посилення ролі соціальних мотивів у професійній діяльності персоналу;

- формування у співробітників усвідомленого ставлення до власної ієрархії мотивів;
- закріплення у учасників тренінгової групи потреби якісно виконувати посадові обов'язки як у процесі тренінгу, так і після його завершення;
- розвиток у працівників здатності до самоаналізу та саморефлексії;
- розвиток психологічної сензитивності, що проявляється у розумінні власних вчинків та поведінки інших людей;
- підвищення рівня соціально-психологічної компетентності працівників;
- формування практичного досвіду співпраці у процесі міжособистісного спілкування;
- формування та розвиток у співробітників уміння вступати в контакт із різних позицій спілкування;
- тренування здатності працівників виконувати різні соціальні ролі в межах професійної діяльності.

Після завершення обговорення здійснюється підбиття підсумків заняття, під час якого учасники діляться власними враженнями та рефлексіями щодо виконаної роботи. Доцільним є також проведення опитування учасників, які виконували роль підлеглих, з метою з'ясування їхнього ставлення до запропонованих концепцій мотиваційного клімату та визначення тих із них, що, на їхню думку, найбільшою мірою сприяють підвищенню ефективності професійної діяльності працівників у колективі.

Метою другого етапу є вивчення особливостей функціонування структурного підрозділу, в якому працюють учасники тренінгу, з метою вироблення ефективних підходів до організації та забезпечення виконання професійної діяльності в колективі.

Під час підбиття підсумків вправи учасникам пропонується проаналізувати власні ролі та відчуття та окреслити необхідні організаційні зміни, які були усвідомлені в процесі рольового програвання. На завершальному етапі доцільно організувати колективне обговорення можливостей практичної реалізації запропонованих організаційних змін у діяльності відповідного підрозділу.

Метою третього етапу є розвиток здатності групи до ефективної взаємодії в ситуаціях, що потребують злагоджених спільних дій та координації зусиль.

Після завершення вправи проводиться групове обговорення результатів роботи, під час якого учасники діляться власними враженнями від процесу виконання завдання, аналізують труднощі, що виникали в ході гри, а також отримують можливість опрацювати власні емоційні переживання та одержати зворотний зв'язок від інших членів групи.

Метою наступного етапу є ілюстрація значущості індивідуального підходу до мотивації персоналу та надання учасникам можливості відпрацювати навички розуміння мотиваційних особливостей інших людей.

Для досягнення зазначеної мети учасникам пропонується виконання вправи «Індивідуальний підхід». У процесі її реалізації учасники отримують текст опитувальника та об'єднуються в пари з метою проведення взаємного інтерв'ю, що сприяє розвитку емпатії, навичок активного слухання та більш глибокого усвідомлення індивідуальних мотиваційних чинників.

Опитувальник

1. З яких причин Ви обрали саме цю роботу?
2. Які аспекти Вашої професійної діяльності Вам найбільше подобаються?
3. Які елементи роботи викликають у Вас незадоволення?
4. Які чинники у професійній діяльності Вас найбільше засмучують?
5. Що у Вашій роботі дає Вам змогу відчувати власну значущість та цінність?
6. Де Вам подобалося працювати раніше та з яких причин?
7. Які очікування Ви пов'язуєте зі своєю роботою?
8. Яких результатів і змін у житті Ви очікуєте через рік? А через п'ять років?
9. У якій формі Вам комфортніше виконувати службові доручення — у колективі чи індивідуально? Поясніть чому.

10. Які, на Вашу думку, способи мотивації можуть спонукати всіх членів колективу до рівноправної та активної участі у виконанні службових завдань?

Після завершення опитування учасники узагальнюють та аналізують отримані результати, на основі яких формулюють власні пропозиції щодо мотивування партнера до професійної діяльності.

Підготовлені пропозиції презентуються в загальному колі у форматі коротких міні-доповідей. Під час підбиття підсумків учасники співвідносять очікування та побажання «розробника мотивації» з позицією «об'єкта мотивування», що дозволяє виявити рівень відповідності запропонованих підходів реальним потребам та мотиваційним чинникам.

На завершальному етапі проводиться обговорення труднощів, які виникали в процесі вибору тактики індивідуального підходу до мотивації, а також аналізуються можливі шляхи їх подолання.

Метою п'ятого етапу є навчання учасників застосуванню різних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях, а також розвитку навичок розпізнавання стилів поведінки інших осіб у процесі розв'язання конфліктів.

Метою шостого етапу є розвиток у учасників здатності формувати адекватне уявлення про власне сприйняття іншими членами групи в межах спільної ситуації взаємодії. Наявність реалістичного образу «Я» виступає важливою умовою ефективної співпраці, оскільки забезпечує гнучкість поведінки, підвищує рівень саморегуляції та сприяє конструктивній міжособистісній взаємодії.

Метою сьомого заняття є розвиток у учасників здатності до усвідомлення власних проблем у міжособистісній взаємодії, а також формування вміння аналізувати ті особливості поведінки інших людей, які ускладнюють процес спілкування та взаєморозуміння.

Метою наступного етапу заняття є осмислення та закріплення отриманих висновків і вражень від спільної роботи, а також формування мотивації учасників до подальшої професійної та особистісної діяльності.

З цією метою тренер роздає підсумкові анкети та пропонує учасникам заповнити їх з метою рефлексії власного досвіду участі у тренінгу. Крім того, учасникам надається можливість висловитися щодо особистих цілей і результатів, яких вони прагнули досягти за підсумками проходження тренінгової програми.

Перед початком роботи тренер повинен нагадати учасникам основні правила групової взаємодії. При цьому доцільно надати можливість кожному учаснику висловити власну позицію щодо прийняття або неприйняття запропонованих правил, що сприятиме підвищенню рівня усвідомленості та відповідальності за спільний процес.

У результаті обговорення формується усна домовленість між учасниками тренінгу, яка виступає відправною точкою для подальшої роботи групи та створює психологічно безпечний простір для взаємодії.

У межах першого етапу тренінгової програми тренеру доцільно організувати дискусію на тему «Що означає для мене моя робота?», яка спрямована на актуалізацію особистісного ставлення учасників до професійної діяльності та усвідомлення її значущості в контексті власного життєвого і професійного розвитку.

Ціль етапу — підготовка учасників до остаточного формулювання цілей спільної роботи, діагностика мотивації до діяльності, а також мобілізація учасників на активну та продуктивну участь у тренінгу. Час: від 20 до 40 хв.

На початковому етапі тренінгу учасники нерідко виявляють знижену комунікативну активність і не завжди чітко усвідомлюють зміст та завдання подальшої роботи. З огляду на це доцільно організувати дискусію на основі заздалегідь підготовленого переліку тверджень, що відображають можливі значення професійної діяльності в житті людини.

Учасникам пропонується обрати варіант, який найбільшою мірою відповідає їхнім уявленням, або сформулювати власний. Після цього тренер ініціює групове обговорення обраних позицій, використовуючи запитання уточнювального та рефлексивного характеру, зокрема: «Чому Ви обрали саме

цей варіант?», «Як можна інтерпретувати дане твердження?», «Чи існують інші варіанти, які не були представлені в запропонованому переліку?».

Така форма роботи сприяє активізації учасників, формуванню довірливої атмосфери в групі та залученню кожного до подальшої тренінгової взаємодії.

Метою дев'ятого етапу є подальше згуртування учасників тренінгу, діагностика індивідуальних моделей поведінки, їх розвиток і корекція, підвищення рівня психологічної сензитивності, а також формування й удосконалення практичних умінь і навичок ділового спілкування, зокрема навичок встановлення ефективного міжособистісного контакту.

Метою десятого етапу є подальше згуртування групи, розвиток комунікативної компетентності учасників, а також формування й удосконалення навичок співпраці у процесі спілкування та конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій.

Метою одинадцятого етапу є формування командного духу, подальше згуртування групи, мотивація учасників до подальшої професійної діяльності, визначення напрямів індивідуальної роботи, а також підбиття підсумків усього тренінгового курсу.

На завершальному етапі тренінгу проводиться узагальнююче обговорення всього циклу занять, формулюються підсумкові висновки та оцінюється досягнення поставлених цілей. Учасники по черзі діляться власними планами на майбутнє, а також заповнюють підсумкову анкету, що дозволяє здійснити рефлексію отриманого досвіду та оцінити ефективність тренінгової програми.

З метою професійної підготовки керівників і персоналу організацій до активної участі у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату доцільно рекомендувати організаційним психологам використання спеціально розробленої тренінгової програми «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації».

Орієнтовна тривалість тренінгового курсу становить 24 години, що передбачає проведення шести тематичних занять тривалістю по 4 години кожне,

що забезпечує послідовність, системність і достатню глибину опрацювання змісту програми.

Загальна структура тренінгу показана у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура тренінгу «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві»

№ заняття	Назва теми	Перелік використаних методів
1	Поняття про соціально-психологічний клімат та його роль в життєдіяльності організації	Метод незакінчених речень. Групова дискусія. Психологічний практикум Робота в малих групах
2	Структура соціально-психологічного клімату	Мозковий штурм. Аналітична робота в парах. Групова дискусія. Творче завдання.
3	Види соціально-психологічного клімату	Метод незакінчених речень. Мозковий штурм. Психологічний практикум. Аналітичне завдання.
4	Вплив чинників макросередовища на формування соціально-психологічного клімату в колективі	Мозковий штурм. Робота в малих групах. Групова дискусія. Робота в парах.
5	Роль чинників мікросередовища у формуванні соціально-психологічного клімату колективів	Мозковий штурм. Робота в малих групах. Аналітичне завдання. Психологічний практикум.
6	Психологічні умови формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	Ділова гра.

Фахівцями доведено, що застосування запропонованої тренінгової програми у поєднанні з індивідуальним психолого-управлінським консультуванням керівників первинних трудових колективів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» сприятиме підвищенню рівня їхньої управлінської компетентності та підготовці керівників і персоналу підприємства до ефективної оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Висновки до розділу 3

Науково обґрунтовано, що з метою підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату (СПК) у первинному трудовому колективі доцільно надати такі рекомендації:

- формування єдності та узгодженості працівників щодо норм і правил поведінки, прийнятих у відповідному структурному підрозділі;

- створення таких умов у межах колективу, які б забезпечували можливість актуалізації та реалізації ціннісних орієнтацій особистості в процесі професійної діяльності;

- підвищення рівня впевненості членів колективу у власних силах і здібностях, формування переконання, що належність до колективу сприяє кращому контролю як над індивідуальними професійними перспективами, так і над спільним майбутнім підрозділу;

- утвердження принципу рівних можливостей, забезпечення справедливого розподілу заохочень, а також створення атмосфери, що стимулює відкриту дискусію, обмін знаннями та професійним досвідом між працівниками.

- доцільним є забезпечення гнучкості у здійсненні управлінського контролю, а також надання працівникам певного рівня автономії у процесі прийняття рішень щодо виконання виробничих завдань. Важливо уникати надмірного, постійного та дріб'язкового контролю, оскільки він може негативно впливати не лише на ефективність професійної діяльності, а й на морально-психологічний стан підлеглих.

З метою забезпечення високого рівня продуктивності праці керівникам структурних підрозділів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» доцільно приділяти належну увагу психологічним чинникам управління персоналом з урахуванням біологічних, індивідуально-особистісних, групових та організаційних особливостей працівників, а також здійснювати системну діагностику проблем управління людьми й організацією, їх взаємозв'язку та взаємодії.

З цією метою доцільним є введення до організаційної структури підприємства посади «організаційний психолог» — фахівця з відповідною освітою та практичним досвідом у сфері психології управління, який здатний проводити комплексні дослідження не лише психологічних основ формування й управління персоналом, а й функціонування організації в цілому в межах організаційної психології.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Організація є одним із ключових процесів управління соціальною системою та водночас виступає окремим видом соціальної системи. Визначальним критерієм, що відрізняє соціальну організацію від інших соціальних груп, є наявність чітко структурованих відносин, а також система взаємозалежних інтересів і мотивів, які зумовлюють та спрямовують трудову діяльність її членів.

2. Ефективність організації визначається за комплексом показників, що охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Дослідження соціальних психологів показують, що повна оцінка ефективності організації можлива лише за умови врахування об'єктивних (економічних) та суб'єктивних (соціально-психологічних) чинників.

3. Взаємозв'язок між ефективністю організації та її соціально-психологічним кліматом є ключовою проблемою для керівників підприємств і фірм. Саме тому так важливо знати складові СПК, розроблені як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Сприятливий соціально-психологічний клімат є результатом систематичної та цілеспрямованої роботи керівників, менеджерів, організаційних психологів і всіх співробітників організації.

4. Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника та всього колективу.

5. Головні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату:

- довіра та висока вимогливість членів групи один до одного;
- доброзичлива та конструктивна критика;
- вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність надмірного тиску з боку керівників та визнання за ними права приймати значимі для групи рішення;

- достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їх виконання;
- задоволення від належності до колективу;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають стрес або фрустрацію у когось із членів колективу;
- готовність кожного члена колективу брати на себе відповідальність за стан справ у групі.

Дослідження проводилося шляхом анкетування серед працівників відділу постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат».

Визначення рівня соціально-психологічного клімату (СПК) здійснювалося за допомогою наступних методик:

- експрес-методика О.С. Міхалюк і А.Ю. Шалито;
- методика вивчення рівня СПК С.Н. Самигина і Л.Д. Столяренко;
 - оцінка психологічної атмосфери в колективі за методикою А.Ф. Фідлера;
 - методика визначення стилю керівництва В.П. Захарова.

Таким чином, за результатами використання зазначених методик було встановлено, що соціально-психологічний клімат у відділі постачання ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» є дуже сприятливим. Персонал задоволений відносинами в колективі як по вертикалі, так і по горизонталі, організацією відпочинку та відпусток, стилем керівництва, перспективами професійного зростання та змістом роботи.

Отримані результати свідчать, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі повинно бути пріоритетним завданням керівника, якщо його метою є підвищення продуктивності праці персоналу та розвиток організації.

З метою забезпечення високого рівня продуктивності праці керівникам підрозділів ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» слід приділяти особливу увагу психологічним чинникам з урахуванням біологічних, індивідуальних, групових та організаційних особливостей працівників, а також здійснювати системну

діагностику проблем управління людьми та організаціями та їх взаємозв'язку й взаємодії.

Для ефективного впровадження цих заходів доцільно запровадити посаду «організаційний психолог», який має відповідну освіту та досвід роботи у сфері психології управління і здатний проводити дослідження не лише психологічних основ формування та управління персоналом, а й організаційних процесів у рамках організаційної психології.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Андрощук І. П. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 248 с.
2. Бондарчук О. І. Психологія управління персоналом організації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2018. 336 с.
3. Варій М. Й. Соціальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
4. Волкова Н. П. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Академія, 2019. 304 с.
5. Гавришко Н. Ф. Соціально-психологічний клімат у трудових колективах підприємств // Молодий вчений. 2020. № 9. С. 112–116.
6. Гончарук Н. Т. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2017. 312 с.
7. Гура О. І. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Каравела, 2018. 256 с.
8. Дьяконенко О. М. Методи оцінювання психологічного клімату в організаціях // Науковий вісник ХНУ. 2021. № 2. С. 74–79.
9. Журавльова Л. П. Соціально-психологічний клімат організації як чинник ефективності діяльності // Психологія і суспільство. 2020. № 3. С. 112–120.
10. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. Київ : Либідь, 2017. 304 с.
11. Карамушка Л. М. Організаційна психологія : підручник. Київ : Либідь, 2019. 384 с.
12. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І. Психологічні засади управління персоналом : монографія. Київ : Наукова думка, 2018. 256 с.
13. Кириченко О. А. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2021. № 4. С. 95–101.

14. Коваленко А. Б. Соціальна психологія організацій : навч. посіб. Київ : Либідь, 2018. 264 с.
15. Коломінський Я. Л. Соціальна психологія : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2018. 256 с.
16. Костюк Г. С. Психологія особистості в колективі : навч. посіб. Київ : Освіта, 2016. 198 с.
17. Кравченко О. О. Діагностика психологічного клімату трудового колективу // Вісник психології і педагогіки. 2022. № 1. С. 67–73.
18. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 296 с.
19. Лалак Н. В. Соціально-психологічні умови ефективної діяльності колективу // Педагогіка і психологія. 2019. № 4. С. 98–103.
20. Максименко С. Д. Загальна психологія : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 592 с.
21. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
22. Мельник Ю. Б. Психологія організації : навч. посіб. Харків : ХНУ, 2020. 280 с.
23. Мельничук Т. О. Психодіагностичні методи в управлінні персоналом // Практична психологія. 2020. № 1. С. 41–47.
24. Михайлова О. М. Психологічні чинники формування соціально-психологічного клімату колективу // Актуальні проблеми психології. 2021. Т. 1, № 56. С. 143–150.
25. Мороз О. І. Соціально-психологічний клімат як об'єкт управління персоналом // Менеджмент та підприємництво. 2019. № 2. С. 88–94.
26. Олійник Н. Ю. Діагностика соціально-психологічного клімату організації // Соціальні технології. 2022. № 3. С. 59–65.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : навч. посіб. Львів : Новий Світ–2000, 2020. 560 с.

28. Паніна Н. В. Соціально-психологічні методи дослідження колективів : навч. посіб. Київ : Інститут соціології НАН України, 2017. 220 с.
29. Пилипенко С. М. Психологічний клімат трудового колективу та методи його оцінювання // Соціальна психологія. 2018. № 3. С. 45–52.
30. Погрібна В. Л. Соціологія праці та управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2019. 320 с.
31. Романюк Л. В. Психологічна атмосфера трудового колективу та шляхи її оптимізації // Економіка та держава. 2021. № 6. С. 120–124.
32. Савченко О. Я. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Освіта, 2018. 304 с.
33. Сидоренко Є. В. Методи соціально-психологічного дослідження : навч. посіб. Київ : Академія, 2017. 352 с.
34. Слюсаревський М. М. Психологія соціальної взаємодії : монографія. Київ : Інститут психології НАПН України, 2020. 284 с.
35. Смирнова О. В. Соціально-психологічний клімат у системі управління персоналом // Економічний простір. 2021. № 168. С. 156–161.
36. Стахів О. Г. Методи соціально-психологічних досліджень : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2018. 240 с.
37. Сухенко В. Ю. Психологічні засади ефективної командної взаємодії // Вісник НАПН України. 2020. № 2. С. 87–92.
38. Терещенко Л. О. Управління поведінкою персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
39. Титаренко Т. М. Соціальна психологія особистості : підручник. Київ : Академія, 2019. 376 с.
40. Федоренко В. Г. Організаційна поведінка : навч. посіб. Київ : Алерта, 2018. 352 с.
41. Фурман А. В. Психологія групової взаємодії : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 240 с.
42. Хараджян Н. А. Психологічні умови формування сприятливого клімату в колективі // Наукові записки. 2021. № 5. С. 133–138.

43. Хомутенко Л. І. Діагностика міжособистісних відносин у колективі // Практична психологія та соціальна робота. 2020. № 6. С. 18–23.
44. Чепелєва Н. В. Психологія організаційної взаємодії : монографія. Київ : Інститут психології НАПН України, 2019. 280 с.
45. Шапар В. Б. Практична психологія організацій : навч. посіб. Київ : Каравела, 2017. 320 с.
46. Шевченко Н. Ф. Соціально-психологічні чинники ефективності трудових колективів // Вісник КНУ. 2019. № 2. С. 101–106.
47. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ІНЖЕК, 2018. 320 с.
48. Яремчук С. В. Соціально-психологічний клімат як фактор результативності праці // Економічний аналіз. 2020. № 30. С. 201–207.
49. Яценко Т. С. Психологія групи : навч. посіб. Київ : Слово, 2017. 288 с.
50. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. 784 p.
51. Ashkanasy N. M., Humphrey R. H. Affect and Emotion in Organizations. New York : Routledge, 2017. 360 p.
52. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands–Resources Theory // Journal of Organizational Behavior. 2017. Vol. 38. P. 273–285.
53. Cooper C. L., Quick J. C. The Handbook of Stress and Health. Wiley Blackwell, 2017. 680 p.
54. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Pearson, 2021. 768 p.
55. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 464 p.
56. Schneider B., Ehrhart M. G. Organizational Climate and Culture // Annual Review of Psychology. 2017. Vol. 68. P. 361–388.
57. ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work. Geneva : ISO, 2021.
58. World Health Organization. Mental Health at Work. Geneva, 2022.

59. CIPD. Organisational Climate : Evidence Review. London, 2023.
60. Eurofound. Working Conditions and Workers' Well-being. Luxembourg, 2022.
61. Gallup. State of the Global Workplace Report. Washington, 2023.
62. OECD. Measuring Well-being at Work. Paris, 2021.
63. International Labour Organization. Psychosocial Risks at Work. Geneva, 2020.
64. Deloitte. Global Human Capital Trends. London, 2022.
65. McKinsey & Company. Organizational Health Index. New York, 2021.