

DOI [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-227-245](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245)

УДК 351.851: 37.014

Жаровська Олена Петрівна,

кандидат педагогічних наук, доцент,

спеціаліст галузі «равознавство», юрист,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Комунального закладу вищої освіти

«Вінницька академія безперервної освіти».

Вінниця, Україна.



<https://orcid.org/0000-0002-4154-1458>

mova_m@ukr.net

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ В КОЛЕКТИВАХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УСТАНОВ

Анотація. У статті звертається увага на такі процеси, котрі сприяють налагодженню соціально-психологічного клімату в колективі, тому що саме такий підхід визначає здатність організацій і установ досягати заздалегідь встановлених цілей за рахунок розпорядженням кадровим складом, після чого можна очікувати високих результатів та ефективних рішень в колективі. Зауважується, що соціально-психологічний клімат характеризується великим значенням щодо функціонування та підтримки стійкості різних сфер діяльності, бо від групи людей та окремої особистості залежить те, наскільки кожна організація і установа зуміє досягати намічених орієнтирів та визначених пріоритетів. Автор акцентує увагу на тому, що соціально-психологічний клімат в колективі є великою рушійною силою для здійснення нових звершень, освоєння і просування до нових дійових горизонтів, залучення до своїх лав групувань за професійними, кваліфікаційними та іншими якісними ознаками, до цього додається кадровий відбір у організаціях і установах поряд із експертним оцінюванням за соціометричним методом. Значна увага у статті приділяється питанням формування керівного складу, йдеться про взаємозалежність між соціально-психологічними особливостями колективу та наміченими ініціативами або заходами, чим відображається ступінь сприйняття колективом нововведень, освоєння нових напрямів, ментального сприйняття мінливих процесів і явищ. Автор зауважує, що налаштування всього кадрового складу на досягнення цілей та інтересів дозволяє мати значні здобутки. У статті соціометрія розглядається як один із методів вивчення міжособистісних стосунків і групової диференціації, який

слід доповнювати спостереженням, бесідою, природним експериментом; запропоновано соціометричну матрицю задля визначення взаємовідносин у колективі.

Ключові слова: державне управління; управління персоналом; соціально-психологічний клімат; формування кадрів; соціометричне опитування; соціограма.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Одна з найважливіших складових управлінської діяльності базується на певній концепції – системі теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Тут належне місце займає соціально-психологічний клімат в організаціях і установах, які перебувають у сферах діяльності, зокрема – на державному рівні і освітнього простору. Бо саме від налаштованості кожної людини залежить рівень ефективності досягнутих результатів та інших надбань у організаціях і установах, оскільки цим ґрунтуються спільні взаємозв'язки і взаємовідносини між колективами. Це означає, що основою будь-яких процесів, заходів, і виконання цілей та втілення їх у результати і надбання безпосередньо залежить від людського потенціалу, і тому за рахунок цього ґрунтується соціально-психологічний клімат. Але, на нашу думку, вплив соціально-психологічного клімату на діяльність і процеси в організаціях і установах, а також у вигляді потужної сили, яка здатна надавати таким структурам значні досягнення і набуття якісно нового рівня, потребує більш детального дослідження.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Серед вчених, що розглядали та досліджували питання щодо соціально-психологічного клімату в колективах організацій і установ, а також їхніх середовищах, слід віднести Ю. Василіку, О. Кайрюкштіс, О. Крупенко, С. Морозова, Л. Найдьонову, Ю. Падафет, М. Пірен, Ю. Скиданенко, М. Шкурка та ін. Але поряд з цим потребує подальшого дослідження соціально-психологічного клімату в колективах із врахуванням процедур відбору кадрів та оцінювання їх за рівнем професійності.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає у дослідженні стану діяльності трудового колективу та його соціально-психологічного стану, від чого залежать досягнення в організаціях і установах.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: проаналізувати практичну значущість організаційної діяльності, її психологічну сутність, зокрема, визначити й обґрунтувати ознаки, які складають суть соціальної спільноти людей.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

До основних положень теорії створення ефективного соціально-психологічного клімату з метою покращення управлінської складової у колективі можна віднести наступні: монополізацію управлінського процесу, де чітко окреслюється вертикаль керівник-співробітник; спрощення процесу комунікації через вибір каналу зв'язку та подальшого прийняття рішень; чітке визначення посадових інструкції та повноважень працівників з визначеною вертикаллю підзвітності; чіткий поділ структур організацій на штабну та лінійну – владними повноваженнями наділені лінійні керівники, штабний персонал відповідає за зміст діяльності; баланс між владою і відповідальністю – відповідальним за роботу можуть призначити тільки того, хто наділений відповідними повноваженнями; підтримка трудової дисципліни, дотримання корпоративної етики.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз наукової літератури; метод спостережень. Використані теоретичні методи дозволяють абстрагуватися від поверхневих характеристик та зосередитися на фундаментальних закономірностях дослідження, допомогли виявити ті аспекти реальності, які не завжди доступні для інших методів. Завдяки теоретичному дослідженню наукові знання структуровано у логічно зв'язані концепції, що дозволило узагальнити великий масив суджень і пояснити їхню взаємодію.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Організаційна діяльність як один з видів людської діяльності існує в системах «людина – група людей», «організатор – група». Вона є складовою частиною практичного управління людьми, цілеспрямованого впливу суб'єкта-організатора на об'єкт-керовану групу. Таким чином, вивчення закономірностей організаційної діяльності входить до проблем науки

управління, є одним з її предметів, психологічні аспекти якого і є змістом даної теми. Психологія організаційної діяльності є складовою психології управління, одним з її розділів. Велика практична значущість організаційної діяльності, її психологічна сутність, актуальність дослідження пояснюється тим, що будь-яка трудова діяльність, індивідуальна чи колективна, потребує людей, які на професійному рівні могли б здійснювати процес управління, впроваджувати нововведення, втілювати заздалегідь встановлені цілі до їх реалізації.

Офіційна структура колективу – це сукупність техніко-економічних, соціально-політичних та ідеологічних відносин, що виникають між членами трудового колективу як виконавцями певних відтворень. І тоді, за свідченнями Г.Гандзілевської, саме у колективі виникають здатність кожної індивіду реалізуватися за рахунок проявлення міри його власної активності, контактування з оточуючими, висловлення власного бачення щодо виникаючих ситуацій і подій [1]. Вищою формою розвитку спільності людей є колектив (від лат. *collectivus, collegere* – збирати разом). Колектив – це група людей, яка характеризується організованістю і психологічною згуртованістю при досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно корисними мотивами.

Суспільно корисна діяльність – одна з необхідних умов створення, розвитку і становлення колективу. Колективи різняться за змістом, розміром, структурою. Колектив незмінно має ті ознаки, які складають суть соціальної спільноти людей. У кожного члена колективу виникає своєрідне почуття колективізму. Виявляючись у спільних справах, почуття колективізму поступово закріплюється, робиться стійким. На його основі формується аналогічна риса особистості. Колективізм як переживання і як властивість особистості передбачає вміння підкорятися спільним рішенням, піклуватися про честь колективу, про його успіх [3, с. 152–153].

Оскільки за переконанням С. Морозова, колектив вважається автономним суб'єктом, що характеризується взаємовідносинами і об'єднаними прагненнями кожної особистості чи групи у реалізації спільних цілей і просуванні напрямів за рахунок людської активності [4, с. 113].

Результати соціологічних досліджень, проведених у трудових колективах Києва, свідчать, що раціоналізатори, активні працівники, з домінуючою діловою спрямованістю, становлять у середньому 25 %. Друга група – середняки. Це люди, які працюють «від» і «до». Вони не виявляють особливої активності, творчої ініціативи, самостійності.

Мають здібності, можуть ефективно працювати, але не хочуть. У структурі трудового колективу вони становлять 55 %. Третя група – працівники з негативними характеристиками. Їх 20–25 %. Це люди, які порушують норми

трудового законодавства, соціально запущені, цинічні. Соціологи зазначають, що ці цифри досить стійкі впродовж останніх десяти років.

При спільних діях меншої складності, які виконуються під єдиним керівництвом (студентська група, виробнича бригада), оптимальною є кількість 12–20 осіб. Велика група розширює можливості для спілкування, збільшує інформаційний фактор взаємодії, створює умови для різноманітних форм громадського життя. Разом з тим у великих ланках (понад 50 осіб) ускладнюються зв'язки всередині групи, важче здійснювати процес управління, контроль, знижуються резерви виховного впливу колективу, складніше відбувається процес його згуртованості.

Великого поширення як у зарубіжній, так і у вітчизняній психології дістав метод соціометрії (від лат. *socrus* – товариш, компаньйон, співучасник і *metrum* – вимірювати), розроблений американським соціологом і психологом Дж. Морено, і доведено О. Музикою, що на його думку, відображається словесними формами, характерною сумісністю та поведінковими ставленнями у колективі [9, с. 24–25]. Нині соціометричний метод широко застосовується для вивчення функціонування груп і особливостей міжособистісних стосунків у початкових колективах. За допомогою методу соціометрії можна визначити соціальний статус кожного члена групи, який відрізняє його положення від положення інших членів групи (див. табл. 1) [3, с. 162–172].

Та соціометрична методика, що винайдена Дж. Морено, передбачає вибір партнера для спільних дій і заходів, де особлива перевага надавалася неформальним, але і водночас істинним відносинам [11, с. 22–24]. Усім членам досліджуваної групи ставлять одні й ті самі запитання. Ці запитання мають назву соціометричних критеріїв вибору.

Критерії задають, проектують різноманітні ситуації взаємодії членів колективу. Критерії можуть бути сильними і слабкими. Сильні критерії виявляють глибокі й стійкі відносини. Вони стосуються важливих і значущих для піддослідних напрямів: виробництво, соціальні проблеми, суспільно корисна праця, відпочинок та ін. Слабкі – критерії нестійкі, поверхові, пов'язані з використанням одноразових доручень, із ситуаційними чинниками. І тоді розглянемо запитання, які можна пропонувати членам первинного колективу, щоб визначати попередній стан соціально-психологічного клімату:

- До кого із виконавців, який перебуває у структурній одиниці, є можливість найчастіше звертатися за порадами і консультаціями у складних ситуаціях?
- Якби колектив у організаціях і установах формувався спочатку, з

ким би насамперед доцільно вести відносини і співпрацювати в одній структурі?

• З ким із членів структурної одиниці ділитися досвідом, обговореннями, особистим баченням даних ситуацій?

Таблиця 1

Соціометрична матриця взаємовідносин у колективі

Прізвище того, хто обирає (i)	Прізвище того, кого обирають (j)				Кількість позитивних виборів	Кількість негативних виборів	Алгебраїчна різниця позитивних і негативних виборів
	Котляренко	Мазуренко	Шевченко	Василенко			
Котляренко	×	-	+	+	2	1	1
Мазуренко	-	×	-	+	1	2	-1
Шевченко	+	+	×	+	3	-	3
Василенко	-	+	-	×	1	2	-1
Кількість позитивних виборів	1	2	1	3	7	5	2
Кількість негативних виборів	2	1	2	0	5		
Алгебраїчна різниця позитивних і негативних виборів	-1	1	-1	3	2		

Такі вищезазначені питання-критерії можуть виходити в залежності від дійсних ситуацій, що, за свідченнями Ю. Скиданенка, призначені для дослідження групових формувань колективів за соціальними і емоційними ознаками [10, с. 78]. Наприклад, коли мова йде про перетворення і реорганізації структурних утворень, де цілком можуть виникати питання щодо відбору і зібрання необхідних осіб за професійними та компетентнісними ознаками. Тут потрібно зазначити спочатку прізвище того, з ким слід працювати чи вести відносини в першу чергу, потім прізвище того, з ким на всяк випадок можливо працювати чи вести відносини при поточних обставинах, якщо з першим не вийде, врешті-решт, третє прізвище – згідно такої послідовності.

Кількість виборів може бути необмеженою, але практика свідчить, що досить трьох виборів, щоб визначити положення людини у групі та її взаємовідносини. З метою досягнення щирості респондентів слід спеціально попередити, що відповіді не будуть оголошуватися у колективі.

Для обробки даних, одержаних за допомогою соціометричного опитування, будують матриці та соціограму (графічне зображення

міжособистісних стосунків у колективі), де для цього залучаються інформаційні потоки і внутрішня звітність від організацій і установ.

Матриця, чи основна таблиця результатів, як її іноді називають, будується на зразок турнірних таблиць спортивних змагань для кожного соціометричного критерію окремо. Кількість рядків і стовпчиків у соціометричній матриці дорівнює кількості членів досліджуваного колективу. Прізвища членів колективу по горизонталі та вертикалі збігаються. На основі соціометричної матриці розраховують персональні соціометричні індекси.

Індекс соціометричного статусу, що враховує ставлення колективу до певного його члена і характеризує рівень престижу кожного працівника в різних ситуаціях взаємодії, обчислюють за формулою:

$$C_j = \frac{\sum_{k=1}^n (R_{jk}^+ - R_{jk}^-)}{N-1}, \quad (1)$$

де C_j – індекс соціометричного статусу j -го члена колективу;

R_{jk}^+ – кількість позитивних виборів j -го члена колективу по k -му критерію;

R_{jk}^- – кількість негативних виборів j -го члена колективу по k -му критерію;

n – кількість соціометричних критеріїв;

N – кількість членів колективу.

Індекс емоційної експансивності E_i характеризує ступінь товариськості працівника і відбиває ставлення кожного члена до колективу в цілому. Цей індекс розраховують за формулою:

$$E_i = \frac{\sum_{k=1}^n (P_{ik}^+ - P_{ik}^-)}{N-1}, \quad (2)$$

де P_{ik}^+ – кількість позитивних виборів i -м членом колективу по k -му критерію;

P_{ik}^- – кількість негативних виборів i -м членом колективу по k -му критерію.

Якщо член групи A в одному з трьох виборів зупиняється на члені групи B , а той, у свою чергу, вибрав учасника A , то цей вибір називається взаємним, а відповідні цифри у двох рядках матриці беруться в кружечок. Після цього в матриці підраховують для кожного члена групи загальну кількість одержаних виборів і кількість з них взаємовиборів.

На основі одержаних даних обчислюють коефіцієнт взаємності, який за певних обмежуючих умов може бути показником згуртованості групи:

$$KB = \frac{R_1}{R} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де R_1 – кількість взаємних виборів;

R – загальна кількість зроблених у дослідженні виборів.

Соціометрична матриця будується за кожним критерієм окремо.

Скільки запитань – стільки матриць. Тут доречно вказати публікацію М. Пірен, яка обґрунтувала структурні аспекти взаємовідносин на прикладі суспільного середовища, чим відображаються координуючі дії щодо ставлення до конкретних робіт і взаємних виборів у колективі. Це повинно відбуватися за обсягами малих груп, яким присвоюється п'ять-шість соціометричних критеріїв за будь-якими сферами діяльності, наприклад, окремих представників територіальних громад щодо взаємного вирішення нагальних питань [7, с. 95]. На основі кількох (п'яти-шести) соціоматриць будують соціограму, тобто – карту групової диференціації, де відображається не стільки числове, скільки наочне уявлення про групове концентрування. Вона складається з чотирьох концентричних зон. У центральному колі розміщено номери тих членів групи, які одержали удвічі більшу кількість виборів, ніж середня (лідери, «зірки»). У другому колі розміщено позиції тих членів групи, які одержали ненабагато більшу кількість виборів, ніж середня («наближені»). У внутрішній, проміжній, третій зоні розташовані номери учасників дослідження, кількість виборів яких менша від середньої. В останній, четвертій зоні розташовані номери тих членів групи, які не одержали жодного вибору («ізолювані»).

Кількість виборів, які одержав кожний член групи, є вимірником, що розкриває становище особистості в системі міжособистісних взаємовідносин, соціометричного статусу. Чим більше членів групи симпатизують даній особистості, чим більше членів групи відчуває потребу спілкуватися з нею, тим більше виборів вона одержує. І це число відбиватиме її положення в системі особистісних стосунків. Чим воно більше, тим положення краще.

Соціометрію слід розглядати як один із методів вивчення міжособистісних стосунків і групової диференціації, який слід доповнювати спостереженням, бесідою, звичайним експериментом. Відомості, одержані за допомогою взаємного вибору, – це лише початковий етап, за ним має йти серйозне усебічне вивчення і виховання колективу у процесі роботи. Все це відображається відповідними інформаційною компетентністю, за якими ґрунтується здатність відображати явища і процеси поряд із

взаємовідносинами і демонстрацією спільних дій, які відбуваються в колективі [2, с. 196–198].

Положення людини в системі особистісних стосунків у групі залежить від двох систем факторів: якостей самої людини; характерних особливостей групи, стосовно до якої вимірюється її положення. Тут, за переконанням дослідника Л. Онуфрійчука, конкретну людину серед усього колективу вирізняє стиль управління, що означає спрямування впливової дії до інших осіб, яка відбувається протягом відповідного часу і призначена для виконання робіт залежно від встановлених цілей за відповідними результатами [5]. Одне й те саме поєднання особистих якостей може зумовити зовсім різне положення людини залежно від групових вимог до людини, які склалися в цій групі, від рівня сформованості колективу. Має значення і ставлення керівника до цього підлеглого.

Вибір може свідчити про високий рівень розвитку групи, коли багато працівників мають заслужено високе задоволення у спілкуванні, і про низький рівень, який створює умови для виникнення високого задоволення у поганих працівників. Таке «емоційне благополуччя» відіграє негативну роль. Маючи високе задоволення у спілкуванні, ці працівники психологічно захищені від вимог, які до них висувають керівники. Вони задоволені своїм положенням серед співробітників, їм «і так добре», і ця позиція робить їх певною мірою нечутливими до впливу з боку управлінців. Тут доцільно віднести публікацію Ю. Падафет, за якою засвідчується важливе значення взаємовідносин у колективі, що головним чином надає поштовх до прикладання поєднаних зусиль та ухвалення спільних рішень, де конкретна особистість проявляє власне бачення щодо дій згідно сталих умов і обставин, а також вирішення проблемних ситуацій [6].

Результати досліджень свідчать про діагностичне значення показника, що називається «рівнем сприятливих взаємовідносин» (РСВ) – співвідношення кількості членів групи, які перебувають у сприятливих статусних категоріях (1 і 2) із кількістю членів групи, які виявилися у несприятливих статусних категоріях (3 і 4). Якщо у групі більшість її членів належать до категорій 1 і 2, рівень сприятливих взаємовідносин визначається як високий; при однаковому співвідношенні він кваліфікується як середній; при домінуванні у групі людей з низьким статусом – як низький.

Другим важливим діагностичним критерієм вважають «індекс ізольованості» – відсоток членів групи, що потрапили у статусну категорію 4. У дослідженнях виявляється чіткий зв'язок типу ставлень керівника до підлеглих з величиною цього індексу.

Низький статус працівника завдає шкоди не тільки його особистості, а й негативно впливає на всю групу. Чим більше ізольованих працівників, тим несприятливіше робоче середовище в колективі.

Негативні взаємовідносини у групі призводять до затримки розвитку кожної окремої особистості й навіть до її деградації, якщо вона змушена тривалий час перебувати у такій групі. Негативні взаємовідносини у групах породжують тривожність (страх, підозрілість, підвищену напруженість), міжособистісні конфлікти і фрустрацію.

Ізольовані почуваються не так упевнено в колективі, схильні переоцінювати своє положення. Вважають, що їхня популярність вища, ніж насправді. Насправді ж «ізгої» ні з ким із членів групи не пов'язані взаємовідносинами, тому істотно не впливають на думку колективу.

Усвідомивши свою ізольованість, ці люди роблять спроби органічно влитися в колектив, але коли переконуються, що це неможливо, намагаються залишити його, знайти такі групи, де б з ними рахувалися, визнавали б. Такі працівники поповнюють резерв плинності кадрів.

Дослідження свідчать про часті факти невідповідності між офіційною посадою, яку керівник обіймає відповідно до службової ієрархії, ступеня розвитку його ділових, інтелектуальних якостей, і місцем на шкалі авторитету за кількістю виборів.

Таким чином, місце працівника, його соціометричний статус визначаються не тільки діловими та особистими якостями, а й колективістськими. Чим же зумовлюється популярність? Найчастіше вмінням встановлювати психологічний контакт із членами групи, знаходити «дорогу до серця» іншої людини. Популярність зростає на основі розуміння і оцінки почуттів іншої людини, вміння здійснювати емоційний вплив на неї. Популярною може стати особистість і за професійні знання та вміння, за прагнення поділитися ними, допомогти іншим. Причинами популярності можуть бути добрі риторичні здібності, вміння красиво висловлюватися, харизматична зовнішність та багато інших якостей.

Серед причин ізольованості насамперед називають нехтування ними виконуваною роботою та його результатами. І так само нехтування до власних успіхів поєднується з байдужістю до успіхів і невдач інших. Для них робота – справа обов'язкова, але нецікава. Такі особи не прагнуть спілкування, не докладають зусиль для встановлення контактів. Причинами ізольованості можуть бути вік, схильність до самотності. Вони вважають, що престиж має скластися без їх участі. Це своєрідний егоїзм. До них належать також працівники, які постійно незадоволені, критикують усе і усіх. Ізольованість може спричинятися невмінням встановлювати контакти з людьми. Ці люди намагаються брати участь у спільних справах,

але не знають, як це зробити. Їх поведінка найчастіше шкодить, ніж допомагає: вони виявляють чванливість, набридають з пропозиціями.

До такого експертного оцінювання ще й запропоновані непрямі прийоми розкриття мотивів міжособистісного вибору. Суть їх полягає у порівнянні двох рядів, один з яких є рядом виборів, в яких надається перевага, а другий – рядом оцінок індивідів за певними якостями (досліджуваному пропонується розташувати імена колег у певний послідовності). Перший ряд починається з прізвища найінтелектуальнішого, найрозумнішого і по низхідній до самого слабкого за інтелектом працівника. Другий ряд – від найкращого організатора до зовсім нездатного до організаційної діяльності працівника. Третій – шостий ряди будують стосовно до інших істотно значущих в колективі якостей. А потім ці ряди порівнюються з першим рядом.

Тіснота зв'язків (якщо застосовувати кореляційно-регресійний аналіз) між першим і другим (або третім – шостим) рядами свідчить, що мотиваційне ядро вибору цього працівника містить якості особистості, істотно значущі для інтелектуального спілкування. Близькість міжособистісної переваги до ряду дасть змогу передбачити, що основний зміст мотиваційного ядра вибору колеги по роботі – організаційні здібності. Це, за відомостями О. Поліщука, залежить від психологічного клімату того середовища, де перебуває колектив, оскільки саме таким чином відображаються прагнення та інтереси у досягненнях спільних результатів, де управлінські дії і впливи для цього займають центральне місце, за рахунок чого відбуваються взаємодіючі проявлення кожної особистості [8].

Експериментально було встановлено, що зміст мотиваційних ядер вибору може бути показником того рівня, якого досягла група як колектив. Так, на початковій стадії формування колективу увага людей спрямована переважно на зовнішні сторони колег (комунікативність, манера одягатися, приємна зовнішність та ін.). Вибір же на більш високий стадії його розвитку значною мірою орієнтований на особисті якості, що виявляються у спільній діяльності, у значущих для колективу вчинках.

Підвищується престиж таких якостей, які характеризують світогляд і ставлення до роботи, тобто особливості, що формуються і виявляються у спільній трудовій діяльності. І на такій основі досліджується адекватність сприймання морально-психологічного клімату у трудовому колективі управлінською командою, що розкривається за допомогою оцінок значущих ситуацій (табл. 2).

Досліджуваним (головному керівникові, його заступникам, керівникам середньої ланки і підлеглим) пропонують визначити ступінь вираження тих чи інших характеристик колективу, поданих у карті-схемі, за

семибальною шкалою. І тоді повністю доцільним потрібно розкривати такі критерії експертного оцінювання соціально-психологічного клімату у колективі, що включає у собі характеристики таких ситуацій (табл. 2).

Таблиця 2

Шкала для оцінки характеристик і взаємовідносин у колективі

Позитивні відображення ситуацій як переваги	Надмірне значення переваг	Звичайне значення переваг	Незначні переваги	Нейтральне значення	Незначні недоліки	Звичайне значення недоліків	Надмірне значення недоліків	Негативні проявлення ситуацій як недоліки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спостерігається гарне сприйняття явищ, ситуацій і подій	+	+	+		-	-	-	Переважають пригнічені песимістичні настрої
	3	2	1	0	1	2	3	
Доброзичливість у взаєминах, взаємна прихильність	+	+	+		-	-	-	Конфліктність у стосунках, агресивність, антипатії
	3	2	1	0	1	2	3	
У колективі досить високо цінуються принципи, чесність, безкорисливість, виявляється велике бажання працювати	+	+	+		-	-	-	Принциповість, чесність, безкорисливість тут не в пошані, немає прагнення до колективної праці
	3	2	1	0	1	2	3	
У відносинах між угрупованнями всередині колективу існують взаємна прихильність і розуміння	+	+	+		-	-	-	Угруповання конфліктують між собою
	3	2	1	0	1	2	3	
Членам колективу подобається бути разом, частіше перебувати у колективі, брати участь у досягненні спільних цілей, проводити разом вільний час	+	+	+		-	-	-	Члени колективу виявляють негативне ставлення до більш тісного спілкування, відмовляються від участі у спільних справах
	3	2	1	0	1	2	3	
Успіхи і невдачі окремих членів колективу викликають співчуття і відверту участь усіх членів колективу	+	+	+		-	-	-	Успіхи і невдачі залишають байдужими інших, а іноді викликають хворобливу заздрість і злорадість
	3	2	1	0	1	2	3	
Переважають схвалення і підтримка, докори і критика вживаються з добрими намірами (при загальному ставленні до людини, яку критикують)	+	+	+		-	-	-	Критичні зауваження мають характер явних і прихованих випадів
	3	2	1	0	1	2	3	

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
У колективі з повагою ставляться до думок один одного	+	+	+		–	–	–	У колективі кожний вважає свою думку головною і нетерпимий до думок інших
	3	2	1	0	1	2	3	
У важкі для колективу хвилини спостерігається емоційна єдність, коли один за всіх і усі за одного	+	+	+		–	–	–	Досягнення і невдачі колективу не знаходять відгуку в його представників
	3	2	1	0	1	2	3	
Колектив чуйно і доброзичливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм освоїтися	+	+	+		–	–	–	Новачки почуваються чужими, до них часто виявляють ворожість
	3	2	1	0	1	2	3	
Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу	+	+	+		–	–	–	Колектив помітно поділяється на «привілейованих» і «принижених», тут зневажливо ставляться до слабших, часто висміюють їх
	3	2	1	0	1	2	3	
У членів колективу виявляється почуття гордості за свій колектив, якщо його відзначають керівники	+	+	+		–	–	–	До похвали і заохочень у колективі ставляться байдуже
	3	2	1	0	1	2	3	

Після експертної обробки результатів винаходимо середню індивідуальну оцінку кожного досліджуваного об'єкту, якими є керівники та підлеглі їм колективні групи чи конкретні особистості, після чого присвоюються середні оцінки серед досліджуваної сукупності у таблиці 3.

Порівнюючи середні оцінки за групами досліджуваних, можна виявити розбіжності у сприйманні психологічної атмосфери керівниками і підлеглими за рядом ознак. Бо саме такі критерії висвітлюються експертними дослідженнями окремих особистостей у колективній групі, а також їх керівників.

Таблиця 3

Таблиця для обробки результатів досліджень

Номер ознаки	Керівники вищої ланки	Керівники середньої ланки	Підлеглі

Найцікавішим з огляду на прикладні результати цього дослідження виявилось порівняння середніх індивідуальних оцінок керівника із середніми індивідуальними оцінками його заступників та персоналу (табл. 4).

Таблиця 4

Таблиця оформлення результатів досліджень

Досліджувані	Головний керівник	Заступник			Персонал (середні показники по групі)
		Перший	Другий	Третій	
Середньостатистичні значення, індивідуальні оцінки					

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Слід зазначити, що у глобальному вимірі, посилаючись на зарубіжну практику, всі організації і установи орієнтуються на концепцію управління як особистістю чи виконавцем, так і цілими колективами, дотримуючись при цьому всіх її фундаментальних ознак, і розглядають його як важливу складову того середовища чи простору, у якій відбуваються процеси діяльності. Але у вітчизняній практиці набагато раніше і до недавнього часу у організаціях і установах базовою, що цілком закономірно, є традиційна концепція управління персоналом з трансформацією в концепцію управління людськими ресурсами, яка все ще передбачає формалізовані організаційні структури та жорстко регламентований робочий час. Проте, під час нинішнього сьогодення організації і установи стикнулися із необхідністю спиратися і вести діяльність на основі більш гуманістичної концепції управління колективами з елементами соціальної відповідальності. Саме від цього і залежить соціально-психологічний клімат у організаціях і установах, що характеризується такими особливостями: відносини між керівним складом і підлеглими разом із виконавцями, між окремою особистістю і колективами тощо. Як складова частина цілісної системи відносин, соціально-психологічний клімат формується під впливом соціального середовища, що перебуває в залежності від управлінських дій структурних одиниць і утворень, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв'язки на основі взаємної співпраці, допомоги і відповідальності.

А до пропозицій щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі слід віднести такі:

- покращити лояльність персоналу за допомогою вдосконалення матеріальної і нематеріальної мотивації, побудови культури відтворення, розповсюдження і адаптації знань у компанії (підвищення кваліфікації,

навчання і розвитку персоналу), організації корпоративних заходів як для працівників, так і для їхніх сімей та ветеранів підприємства, створення програми корпоративного волонтерства, налагодження ефективних внутрішніх комунікацій;

- виявляти, залучати і працевлаштовувати найкращу талановиту молодь шляхом тісної співпраці з навчальними закладами та надання можливості студентам проходження виробничої і переддипломної практики;

- працевлаштувати осіб з обмеженими можливостями на робочі місця, створені відповідно до вимог Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів».

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективними питаннями щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі вважаємо дослідження та виокремлення умов задля ефективного соціального діалогу через існування активної професійної спільки й укладання дієвого колективного договору організації чи установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] Г. Б. Гандзілевська, «Психологічні бар'єри та ресурси реалізації акмеологічних компетентностей вчителів початкових класів закладів загальної середньої освіти», *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Психологія»*, вип. 7, с. 9–13, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2018_7_4 Дата звернення: Лют. 12, 2025.
- [2] *Медіакультура особистості: соціально-психологічний підхід*; Л. А. Найдьонової, О. Т. Баришпольця, Ред. Київ, Україна: Міленіум, 2010. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/Posibnik.pdf> Дата звернення: Січ. 10, 2025.
- [3] Л. П. Мельник, *Психологія управління*; 2-ге вид., стереотип. Київ, Україна: МАУП, 2002. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://librarium.freehostia.com/human/psychologija/09/melnik-psychologija-upravlinnja.html> Дата звернення: Січ. 10, 2025.
- [4] С. В. Морозов, «Трудовий колектив як суб'єкт вираження інтересів працівників на підприємстві, установі та в організації», *Бюлетень Міністерства юстиції України*, № 2, с. 111–116, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2013_2_17 Дата звернення: Січ. 10, 2025.

- [5] Л. О. Онуфрійчук, «Стиль управління керівника як умова формування соціально-педагогічного клімату колективу ДНЗ», *Народна освіта: електронне наукове фахове видання*, № 1 (22), 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2246 Дата звернення: Лют. 12, 2025.
- [6] Ю. Падафет, «Формування соціально-психологічного клімату в колективі», *Держслужбовець*, № 5, с. 77–80, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> Дата звернення: Січ. 10, 2025.
- [7] М. І. Пірен, «Формування екологічної культури громадян шляхом просвітництва в територіальних громадах – важливий чинник соціально-гуманітарної політики», *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, № 1, с. 92–97, 2018. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_15 Дата звернення: Січ. 10, 2025.
- [8] О. Поліщук, «Понад усе – "погода в домі": соціально-психологічний клімат у колективі», *Завуч*, № 6, с. 4–11, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://195.20.96.242:5028/rvportal/DocDescription?docid=RvROBU.BibRecord.230126> Дата звернення: Січ. 10, 2025.
- [9] О Музика, «Метод соціометрії Я. Л. Морено», у *Професійно орієнтовані завдання з психології*. Житомир, Україна: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010, с. 24–51. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.researchgate.net/publication/343126606_METOD_SOCIOMETRII_AL_MORENO Дата звернення: Лют. 12, 2025.
- [10] Ю. П. Скиданенко, М. В. Шкурко, «Удосконалення соціально-психологічного клімату в малій групі на основі соціометричного дослідження», *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*, № 2, с. 76–83, 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29841/1/Skydanenko_Shkurko.pdf;jsessionid=FF7949AB6A1141E7D2806564D955BDFA Дата звернення: Січ. 10, 2025.
- [11] J. L. Moreno, «Foundations of Sociometry: An Introduction», *Sociometry*, vol. 4, No. 1. pp. 15–35, 1941 [Online]. Available: https://www.vvka.net/downloads/Principios%20Sociometria_Moreno_1941.pdf Application date: February 10, 2025.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS THE BASIS OF MANAGEMENT IN TEAMS OF ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS

Olena Zharovska,

PhD in Education, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Public Management and Administration of the
Public Higher Educational Establishment
«Vinnitsia Academy of Continuing Education»
Specialist in the field of "Jurisprudence", lawyer.
Vinnitsya, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-4154-1458>
mova_m@ukr.net

Abstract. This article is paid attention to such processes that contribute to the establishment of a socio-psychological climate in the team, because it is this approach that determines the ability of organizations and institutions to achieve pre-established goals through staff management, after which one can expect high results and effective decisions in the team. It is noted that the socio-psychological climate is characterized by great importance for the functioning and maintenance of the stability of various spheres of activity, because the extent to which each organization and institution will be able to achieve the intended goals and defined priorities depends on the group of people and the individual. The author emphasizes that the socio-psychological climate in the team is a major driving force for achieving new achievements, mastering and advancing to new effective horizons, attracting groups to its ranks based on professional, qualification and other qualitative characteristics, to which is added staff selection in organizations and institutions along with expert assessment using the sociometric method. Considerable attention in the article is paid to the issues of forming the management team, it is about the interdependence between the socio-psychological characteristics of the team and the planned initiatives or events, which reflects the degree of perception of innovations by the team, mastering new directions, mental perception of changing processes and phenomena. The author notes that the adjustment of the entire staff to achieving goals and interests allows for significant achievements. The article considers sociometry as one of the methods of studying interpersonal relationships and group differentiation, which should be supplemented by observation, conversation, and natural experiment; a sociometric matrix is proposed to determine relationships in a team.

Keywords: public administration; staff management; social and psychological climate; personnel formation; sociometric survey; sociogram.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] Н. В. Handzilevska, «Psykhologichni bariery ta resursy realizatsii akmeologichnykh kompetentnostei vchyteliv pochatkovykh klasiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity», Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia», seriia «Psykhologhiia», vyp. 7, s. 9–13, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2018_7_4 Data zvernennia: Liut. 12, 2025. (in Ukrainian).
- [2] Mediakultura osobystosti: sotsialno-psykhologichnyi pidkhid; L. A. Naidonovoi, O. T. Baryshpoltsia, Red. Kyiv, Ukraina : Milenium, 2010. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://mediaosvita.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/Posibnik.pdf> Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [3] L. P. Melnyk, Psykhologhiia upravlinnia; 2-he vyd., stereotyp. Kyiv, Ukraina : MAUP, 2002. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://librarium.freehostia.com/human/psychologija/09/melnyk-psyhologija-upravlinnja.html> Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [4] S. V. Morozov, «Trudovyi kolektyv yak subiekt vyrazhennia interesiv pratsivnykiv na pidpriemstvi, ustanovi ta v orhanizatsii», Biuleten Ministerstva yustyttsii Ukrainy, № 2, s. 111–116, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2013_2_17 Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [5] L. O. Onufriychuk, «tyl' upravlinnya kerivnyka yak umova formuvannya sotsial'no-pedahohichnoho klimatu kolektyvu DNZ», Narodna osvita: elektronne naukove fakhove vydannya, № 1(22), 2014. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2246 Data zvernennia: Lyut. 12, 2025. (in Ukrainian).
- [6] Yu. Padafet, «Formuvannia sotsialno-psykhologichnoho klimatu v kolektyvi», Derzhsluzhbovets, № 5, s. 77–80, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html> Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [7] M. I. Piren, «Formuvannia ekolohichnoi kultury hromadian shliakhom prosvitnytstva v terytorialnykh hromadakh – vazhlyvyi chynnyk sotsialno-humanitarnoi polityky», Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia, № 1,

- s. 92–97, 2018. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_15 Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [8] O. Polishchuk, «Ponad use – "pohoda v domi": sotsialno-psykholohichnyi klimat u kolektyvi», Zavuch, № 6, s. 4–11, 2016. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://195.20.96.242:5028/rvportal/DocDescription?docid=RvROBU.BibRecord.230126> Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [9] O. Muzyka, «Metod sotsiometrii Ya. L. Moreno», u Profesiino oriientovani zavdannia z psykholohii. Zhytomyr, Ukraina: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 2010, s. 24–51. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: https://www.researchgate.net/publication/343126606_METOD_SOCIOMETRII_AL_MORENO Data zvernennia: Liut. 12, 2025. (in Ukrainian).
- [10] Yu. P. Skydanenko, M. V. Shkurko, «Udoskonalennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu v malii hrupi na osnovi sotsiometrychnoho doslidzhennia», Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika, № 2, s. 76–83, 2012. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29841/1/Skydanenko_Shkurko.pdf;jsessionid=FF7949AB6A1141E7D2806564D955BDFA Data zvernennia: Sich. 10, 2025. (in Ukrainian).
- [11] J. L. Moreno, «Foundations of Sociometry: An Introduction», *Sociometry*, vol. 4, No. 1. pp. 15–35, 1941 [Online].
Available: https://www.vvka.net/downloads/Principios%20Sociometria_Moreno_1941.pdf Application date: February 10, 2025.

Стаття надійшла до редакції
07 лютого 2025 року

