

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
на тему: «**Напрями управління
соціально-психологічним кліматом в колективі підприємства**»

Виконував: студент 4 курсу, групи БА-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-
адміністрування»

Дмитро Василенко



Керівник: к.е.н., доц. Тетяна СЛЮНІНА



Рецензент: Ігор ДУЗЕНКО

Харків – 2025


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, прізвище

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Василенко Дмитро

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Напрями управління соціально-психологічним кліматом в колективі підприємства ПАТ “Завод Фрунзе”»

Керівник роботи: Слюніна Тетяна Леонідівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року №4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Визначити сутність, поняття та особливості соціально-психологічного клімату (СПК) на ефективність роботи підприємства; визначити сутність поняття соціально-психологічний клімат; основні методи оцінки та вплив СПК на ефективність роботи підприємства; провести аналіз соціально-психологічного клімату на прикладі ПАТ «Завод Фрунзе»; розглянути методологію дослідження СПК аналізованого підприємства; провести аналіз результатів емпіричного дослідження СПК в колективі та на основі його аналізу розробити дієві рекомендації ПАТ «Завод Фрунзе».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ	9
1.1 Поняття та сутність соціально-психологічного клімату	9
1.2 Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи підприємства.....	16
1.3 Основні методи оцінки соціально-психологічного клімату	19
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАВОД ФРУНЗЕ».....	34
2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження.....	34
2.2 Методологія дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві	38
2.3 Аналіз результатів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в колективі.....	47
Висновки за розділом 2.....	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

У наш час, коли технології стрімко розвиваються, а конкуренція між компаніями лише посилюється, успішність підприємства все більше залежить від того, як воно вміє працювати з людьми. Уже недостатньо просто мати кваліфікованих працівників — важливо створити для них комфортні умови праці, підтримувати їхню мотивацію, емоційний стан і налагоджувати нормальні стосунки в колективі.

Соціально-психологічний клімат (СПК) — це сукупність соціально-психологічних умов, що визначають загальну емоційну атмосферу в трудовому колективі та суттєво впливають на поведінку, мотивацію та ефективність персоналу. Згідно з результатами метааналізу, проведеного Avey et al. (2011), позитивний організаційний клімат підвищує рівень психологічного капіталу працівників, що, у свою чергу, зменшує рівень емоційного вигорання та підвищує продуктивність, задоволеність роботою і готовність залишатися в компанії [4].

У ряді організацій управлінська увага все ще зосереджена виключно на кількісних показниках ефективності, нехтуючи важливістю соціально-психологічного клімату. Такий підхід є короткозорим, оскільки ігнорування емоційного стану працівників, згідно з дослідженнями Maslach і Leiter (2016), може спричиняти зростання рівня стресу, конфліктів та професійного вигорання, що в довгостроковій перспективі знижує загальну ефективність організації [22].

Особливо важливо враховувати СПК у складні періоди — наприклад, під час війни, економічної нестабільності, чи коли компанія переходить на новий формат роботи (дистанційний або гібридний). Саме тоді людям найбільше потрібні підтримка, впевненість і нормальна атмосфера навколо.

Дослідження напрямів управління соціально-психологічним кліматом — це не просто актуальна тема для дипломної роботи, а ще й реальна потреба

для сучасного бізнесу. Якщо колектив згуртований і мотивований — це вже половина успіху. А ще це допомагає компанії виглядати привабливою для нових працівників і залишатися конкурентною на ринку в довгостроковій перспективі.

Гіпотеза дослідження:

Припускається, що соціально-психологічний клімат у трудовому колективі відіграє важливу роль у формуванні продуктивного робочого середовища. Сприятливий клімат, заснований на взаємній довірі, повазі, підтримці та відкритій комунікації, позитивно впливає на мотивацію працівників, рівень їхньої задоволеності працею, згуртованість команди, а в кінцевому результаті — на загальну ефективність діяльності підприємства.

Мета дослідження:

Комплексно дослідити сутність, роль і вплив соціально-психологічного клімату на діяльність трудового колективу підприємства; проаналізувати чинники, що визначають рівень сприятливості клімату, виявити основні проблеми в міжособистісних взаєминах та комунікації між працівниками; оцінити вплив СПК на мотивацію, продуктивність, плинність кадрів і згуртованість команди; а також розробити практичні рекомендації та управлінські заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату в організації для підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до поняття соціально-психологічного клімату, його сутності, структури та функцій у трудовому колективі.
2. Визначити основні чинники, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в організації.
3. Дослідити взаємозв'язок між СПК, мотивацією працівників, продуктивністю праці та рівнем плинності кадрів.

4. Провести емпіричне дослідження стану соціально-психологічного клімату на прикладі конкретного підприємства.

5. Виявити основні проблемні зони в комунікаціях, взаємодії та управлінській політиці колективу.

6. Сформулювати практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату та ефективного управління ним.

7. Обґрунтувати управлінські рішення з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств та викликів ринку праці.

Об'єкт дослідження:

Трудовий колектив ПАТ «Завод Фрунзе» — промислового підприємства, що спеціалізується на виробництві металевій продукції. Організація має багаторічний досвід роботи, розгалужену внутрішню структуру та колектив із різноманітними професійними й соціальними характеристиками, що робить її актуальним прикладом для аналізу соціально-психологічного клімату в умовах сучасного виробництва.

Предмет дослідження:

Особливості формування, функціонування та управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ПАТ «Завод Фрунзе», а також його вплив на мотивацію працівників, ефективність командної взаємодії та результати діяльності підприємства.

Практичне значення дослідження:

Нами проведено дослідження, що ефективна робота колективу неможлива без здорового соціально-психологічного клімату. У цьому дослідженні зібрані конкретні аналітичні висновки та практичні інструменти, які я можу безпосередньо застосовувати у своїй управлінській діяльності.

Запропоновані підходи дозволяють краще розуміти емоційний стан колективу, виявляти слабкі місця в комунікаціях, підвищувати рівень мотивації працівників та мінімізувати внутрішні конфлікти. Це особливо актуально в умовах змін, навантаження, переходу до нових форматів роботи.

Практичні рекомендації щодо налагодження відкритого діалогу з працівниками, впровадження регулярного зворотного зв'язку, розвитку командної взаємодії та підтримки ініціатив — розглядаю як дієві механізми покращення атмосфери на підприємстві. У перспективі це дозволить не лише знизити плинність кадрів, а й створити середовище, в якому люди хочуть працювати, розвиватися та досягати результатів.

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

1.1 Поняття та сутність соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат (СПК) — це тема, яка активно обговорюється в науці, особливо в організаційній психології, соціології праці та сфері управління персоналом. На парах нам неодноразово пояснювали, що цей термін охоплює не лише емоційний стан працівників, а й загальну атмосферу, яка складається в колективі. І хоч це поняття досить поширене, до сьогодні в науковій спільноті немає єдиного чіткого визначення СПК. Це пов'язано з тим, що клімат у колективі формується під впливом багатьох різних факторів — як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, тому підходи до його опису також відрізняються.

За кордоном замість терміна «соціально-психологічний клімат» вживається поняття «organizational climate», що охоплює схожі явища, однак інтерпретується дещо ширше у контексті організаційної культури. Відомий американський вчений Бенджамін Шнайдер, на якого часто посилаються у сучасних працях, визначає організаційний клімат як «спільне значення, яке члени організації надають подіям, політикам, практикам та процедурам, з якими вони стикаються, а також поведінці, яку вони спостерігають, і яка підтримується та винагороджується в організації» [28]. Це визначення підкреслює, що клімат — це не просто індивідуальні відчуття, а щось, що формується на основі спільного досвіду та взаємодії в середині організації.

Загалом, соціально-психологічний клімат — це суб'єктивно сприймана атмосфера в колективі, яка хоча й не завжди фіксується формально, однак глибоко відображає рівень довіри, відкритості та взаємної підтримки між працівниками. Згідно з дослідженням Hart, Cotton і Wilcox (2016),

психологічний клімат включає «оцінку індивідами свого робочого середовища з погляду емоційного комфорту, взаємоповаги та підтримки», що суттєво впливає на добробут і поведінку працівників [17]. І як ми вивчили під час дослідження, від цих факторів напряду залежить ефективність праці, лояльність до компанії та бажання працівників розвиватися разом із нею. Таке трактування акцентує увагу на сприйнятті працівниками внутрішнього середовища організації та підкреслює вплив організаційної політики, норм і практик на формування клімату. Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає не лише як емоційний фон у колективі, а як інтегративна категорія, що поєднує у собі елементи індивідуального досвіду, групової взаємодії та організаційної структури. Одним із перших вчених, хто почав серйозно вивчати соціально-психологічну атмосферу в трудових колективах, був радянський психолог Лев Іванович Уманський. Його дослідження стали основою для подальшого розуміння того, що таке соціально-психологічний клімат (СПК), адже до цього поняття в науці майже не існувало в чіткому вигляді. Він вважав, що СПК — це не щось абстрактне чи лише емоційне відчуття, а реальний соціально-психологічний феномен, який проявляється у тому, як люди взаємодіють між собою у колективі.

На думку Уманського, СПК — це сукупність емоційних, морально-психологічних та комунікативних зв'язків між працівниками, які виникають у процесі спільної роботи. Він включає як формальні аспекти (наприклад, відносини між підлеглими і керівником), так і неформальні (довіра, повага, підтримка чи, навпаки, напруженість, конфлікти, недовіра). Вчений підкреслював, що клімат у колективі безпосередньо впливає на те, як працівники працюють, як між собою спілкуються, наскільки вони мотивовані, чи готові вони адаптуватися до змін і брати участь у спільних справах.

За словами Уманського, сприятливий клімат допомагає колективу триматися разом навіть у складних обставинах, підтримує працівників морально та професійно. Натомість поганий клімат може призводити до

конфліктів, зниження ефективності, вигорання і навіть до того, що команда перестане нормально функціонувати.

Його праці стали вагомим внеском у розвиток української та загалом пострадянської психології праці. Завдяки йому стало зрозуміло, наскільки важливо слідкувати не лише за «сухими» показниками, а й за тим, що відбувається всередині колективу з точки зору психології та емоцій.

У сучасній науковій літературі соціально-психологічний клімат часто розглядається як емоційно забарвлений фон взаємин у колективі, що формується на основі домінуючих міжособистісних установок, ставлення до професійної діяльності, керівництва, спільних цінностей і цілей організації. Як зазначають Lindner, Keller і Mennicken (2018), соціально-психологічний клімат — це «стабільний емоційний контекст, що виникає внаслідок спільного сприйняття працівниками соціального середовища, в якому вони працюють», і він має прямий вплив на ефективність групової взаємодії та загальну атмосферу в організації[16]

З позиції соціальної психології, соціально-психологічний клімат організації відображає рівень ефективності міжособистісної комунікації, емоційного комфорту та сприйняття підтримки з боку колег і керівництва. Особливу роль у його формуванні відіграє суб'єктивне сприйняття працівниками соціального середовища. За словами Salas, Reyes і McDaniel (2018), «сприйняття працівників щодо командної взаємодії та підтримки з боку колективу виступає ключовим фактором, який визначає ефективність спільної роботи, рівень мотивації та взаємну відповідальність» [25].

У контексті впливу СПК на ефективність діяльності організації, дослідження показують, що позитивний організаційний клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності працівників та зниженню рівня плинності кадрів. Наприклад, дослідження Шнайдера, проведене в 2013 році, виявило, що сприятливий клімат в організації позитивно корелює з високими показниками ефективності та задоволеності персоналу . [27] За словами А.Я. Анцупова та А.І. Шипілова, СПК — це сукупність умов, які

впливають на продуктивність праці через мотивацію, міжособистісні відносини та морально-психологічне задоволення працівників.[40]

Інші дослідники, зокрема Г.М. Андреева, зазначають, що СПК виступає у ролі інтегративного параметра, який охоплює не тільки настрій колективу, а й моральну атмосферу, настанови, традиції, стиль керівництва, характер формальних і неформальних структур, а також ступінь відповідності цілей особистості та групи. [38] Таким чином, СПК виконує функцію своєрідного посередника між соціальним середовищем та індивідуальною поведінкою працівника.

У вітчизняній психології проблема СПК розглядалася також у контексті трудових колективів і виробничих стосунків. Наприклад, В.А. Ядов запропонував розглядати соціально-психологічний клімат як результат функціонування системи управління, яка впливає на поведінку та соціальні взаємодії всередині групи. Цей підхід передбачає, що СПК не є автономним явищем, а безпосередньо залежить від зовнішніх організаційних факторів: стилю керівництва, комунікаційних каналів, рівня автономії працівників тощо.[51]

У закордонній науковій думці також зустрічаються численні підходи до визначення СПК. Так, наприклад, в англійській психології терміном, близьким до СПК, є «organizational climate» або «workplace climate», що інтерпретується як сприйнята атмосфера в організації, яка впливає на мотивацію, задоволеність працею, стресостійкість і навіть етичну поведінку працівників.[30] Відомий дослідник Бенжамін Шнайдер визначає організаційний клімат як «психологічне сприйняття членами організації тих політик, практик і процедур, які існують у межах організаційного простору».[29]

Сучасні українські дослідники, зокрема О.І. Донченко, вважають, що соціально-психологічний клімат — це інтегральний феномен, який виникає внаслідок взаємодії різних соціальних, психологічних, моральних та організаційних чинників.[43] Відповідно до цього підходу, СПК є

об'єктивною реальністю, яка впливає не тільки на особисте самопочуття працівників, а й на колективну продуктивність, стійкість організації, здатність до адаптації та інновацій.

Варто зазначити, що незалежно від наукового підходу, соціально-психологічний клімат більшістю дослідників розглядається як багатовимірне явище, яке охоплює не лише емоційні, але й структурно-поведінкові аспекти функціонування колективу. Так, згідно з визначенням Pundt і Venz (2017), організаційний клімат «включає взаємопов'язані виміри, такі як згуртованість, відкритість у спілкуванні, довіра, підтримка та емоційна безпека, що спільно формують суб'єктивну оцінку працівниками соціального середовища» [26]. Це узгоджується з думкою низки сучасних дослідників, які також підкреслюють важливість таких індикаторів, як задоволення працею, відсутність конфліктів та позитивна взаємодія між працівниками.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі формується в результаті безпосередньої взаємодії між його членами, спільного досвіду, емоційного обміну та індивідуального сприйняття організаційного середовища. У структурі клімату поєднуються як об'єктивні чинники — організаційна структура, системи управління, методи мотивації, можливості розвитку, — так і суб'єктивні компоненти, зумовлені особистим сприйняттям працівників. Як підкреслюють Jiang, Hu і Wang (2019), «організаційний клімат є результатом інтеграції формальних характеристик робочого середовища та особистих суджень працівників щодо справедливості, підтримки й визнання», що в сукупності визначає рівень психологічного комфорту в колективі [11].

Соціально-психологічний клімат не є сталою характеристикою колективу — він динамічний і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Зміни у керівництві, організаційні трансформації, досягнення або невдачі, рівень залученості працівників у процес ухвалення рішень — усе це формує атмосферу взаємин усередині організації. Як зазначають Newman, Nielsen і Smyth (2020), «поведінка лідера, відкритість до комунікації, а також залучення персоналу до прийняття рішень є ключовими

предикторами сприятливого організаційного клімату, тоді як ієрархічність, непрозорість і відсутність зворотного зв'язку ведуть до його погіршення» [20]. Таким чином, стиль управління прямо впливає на рівень емоційного комфорту і мотивації працівників.

Узагальнюючи все сказане, можна зробити важливий висновок: СПК — це складне і водночас дуже впливове явище. Воно безпосередньо пов'язане з ефективністю роботи підприємства. Якщо у колективі панує взаємна підтримка, повага і довіра — це створює ґрунт для високої продуктивності, креативності та командної злагодженості.

У наш час, коли компанії стикаються з постійними змінами, перебудовами, новими технологіями, — роль людського чинника зростає як ніколи. І в цих умовах саме сприятливий соціально-психологічний клімат стає тим фундаментом, на якому можна будувати сильну, гнучку та конкурентоспроможну організацію.

У подальшому дослідженні поняття соціально-психологічного клімату необхідно враховувати його зв'язок із загальною атмосферою в колективі, взаємовідносинами між членами трудового колективу та їх ставленням до спільної діяльності. СПК можна уявити як своєрідне відображення внутрішньої динаміки колективу, яка формується під впливом низки суб'єктивних і об'єктивних чинників, зокрема: особистісних характеристик працівників, умов праці, стилю управління, організаційної культури тощо.

На думку низки українських та зарубіжних дослідників (зокрема, О. Василевської, С. Кузьміної, К. Роджерса, А. Маслоу), соціально-психологічний клімат (СПК) — це не просто результат випадкового поєднання особистостей у робочому просторі, а закономірна й динамічна система міжособистісних зв'язків, яка змінюється в залежності від ситуацій у колективі.[42,47,25,19] Він охоплює як раціональну, так і емоційну сферу життя організації, впливаючи на окремого працівника та підприємство загалом.

Цей підхід узгоджується з сучасними дослідженнями, які підкреслюють, що міжособистісні відносини в організаціях є динамічними та формуються під

впливом таких чинників, як стилі комунікації, емоційні потреби, структури влади, особисті межі, культурні норми та соціальні ролі.[26]

Крім того, дослідження показують, що емоційний інтелект працівників є важливим фактором соціально-психологічного клімату організації, впливаючи на міжособистісні відносини, психологічне благополуччя та ефективність організації.[27]

У психологічній літературі існує кілька підходів до розуміння, що таке соціально-психологічний клімат. Найчастіше виділяють чотири основні: функціональний, комунікативний, ціннісно-нормативний і особистісно-орієнтований.

Сучасна наука пропонує кілька концептуальних підходів до розуміння соціально-психологічного клімату. Зокрема, функціональний підхід розглядає клімат як інтегральний показник ефективності взаємодії між працівниками у досягненні спільних цілей. Комунікативний підхід акцентує увагу на відкритості, прозорості й взаєморозумінні в процесі спілкування. Ціннісно-нормативний підхід трактує клімат як систему внутрішніх норм, моральних стандартів і спільних орієнтирів. Особистісно-орієнтований підхід акцентує на суб'єктивному сприйнятті робочого середовища кожним співробітником, його емоційному комфорту та задоволеності працею. Як зазначають Abualoush, Bataineh і Al-Badi (2019), ефективне управління кліматом передбачає «синтез структурних факторів і емоційних оцінок працівників, що відображаються у колективних нормах, комунікаційних практиках та індивідуальному сприйнятті справедливості і підтримки» [1].

Сучасні дослідження підтверджують, що здоровий соціально-психологічний клімат — це основа ефективної команди. Навіть коли всі члени колективу мають високу кваліфікацію, без позитивної атмосфери налагодити справді продуктивну роботу складно. Там, де є довіра, спільні цілі, бажання допомогти один одному — значно легше долати труднощі та досягати результатів.

Також важливо пам'ятати, що клімат у колективі тісно пов'язаний з організаційною культурою. Це не одне й те саме, але між ними є багато спільного. Якщо культура визначає основні цінності компанії, то клімат — це те, як ці цінності проявляються у повсякденному житті: у поведінці, спілкуванні, настроях працівників.

У цьому ж контексті часто говорять і про емоційний клімат — це як «тон» спілкування між людьми. Наскільки у колективі доброзичлива атмосфера, чи підтримують один одного, чи є місце для щирості. Якщо емоційне середовище позитивне — це знижує рівень стресу, підвищує мотивацію та допомагає працівникам почуватися залученими.

Підсумовуючи, можна сказати, що соціально-психологічний клімат — це складне, але дуже важливе поняття. Воно охоплює не лише настрій у колективі, а й згуртованість, моральні цінності, стиль спілкування та інші важливі речі. І найголовніше — клімат не виникає сам по собі. Його потрібно цілеспрямовано формувати через грамотне управління, увагу до емоційного стану людей та створення умов для відкритої комунікації й підтримки.

1.2 Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи підприємства

На сьогоднішній день, коли конкуренція між компаніями тільки зростає, а ринок постійно змінюється, стає зрозуміло, що успіх підприємства залежить не тільки від технологій чи фінансів. Дуже багато вирішує людський фактор — тобто люди, які щодня працюють у колективі. Саме від їхнього настрою, мотивації, бажання щось робити залежить, як працює вся організація.

Соціально-психологічний клімат (або скорочено — СПК) є дуже важливою частиною внутрішнього життя будь-якої компанії. Це те, як працівники себе відчувають на роботі, як вони спілкуються між собою, чи

підтримують один одного, чи навпаки — відчують напругу, недовіру або конфлікти.

Сприятливий соціально-психологічний клімат створює умови для підвищення рівня внутрішньої мотивації працівників, сприяє формуванню почуття безпеки, емоційного комфорту, підтримки та впевненості у власних діях. У таких умовах персонал схильний виявляти ініціативу, відповідальність і креативність, що позитивно впливає на загальну продуктивність. Згідно з дослідженням Gulyani і Sharma (2018), «сприятливе психологічне середовище стимулює внутрішню мотивацію, знижує страх перед невдачею і підвищує готовність працівників до інноваційної поведінки та співпраці» [30]..

Негативний соціально-психологічний клімат, що характеризується високим рівнем міжособистісної напруги, відсутністю довіри, страхом перед керівництвом і взаємною недоброжелательністю, суттєво знижує рівень мотивації працівників. У таких умовах співробітники часто демонструють формальний підхід до виконання завдань, уникають ініціативи й відповідальності, що провокує внутрішні конфлікти та плинність кадрів. Як зазначають Li, Wang і Yang (2020), «негативний організаційний клімат призводить до емоційного вигорання, зниження залученості персоналу та підвищення намірів звільнення, що безпосередньо впливає на ефективність організації» [15].

Тому важливо розуміти: соціально-психологічний клімат — це не щось абстрактне. Це реальний показник здоров'я команди, і ним треба вміти керувати.

Одним із ключових чинників, що формує рівень згуртованості колективу, є соціально-психологічний клімат. У середовищі з позитивною емоційною атмосферою працівники частіше проявляють взаємну підтримку, ініціативу до співпраці та повагу до колег, що сприяє формуванню ефективної командної взаємодії. Відкритість комунікацій, довіра та відсутність психологічних бар'єрів створюють сприятливі умови для обговорення проблем, ухвалення колективних рішень і конструктивного розв'язання конфліктів. Як показують

результати дослідження Huettermann, Doering і Schewe (2019), позитивний клімат «сприяє підвищенню рівня командної згуртованості, знижує прояви міжособистісної напруженості та забезпечує вищу ефективність групових процесів» [32].

Згуртований колектив у сприятливому соціально-психологічному середовищі є джерелом синергії — коли результати групової роботи перевершують суму індивідуальних внесків. Такий ефект важко досягти лише адміністративними методами; він базується на взаєморозумінні, довірі та відчутті єдності цілей.

Соціально-психологічний клімат суттєво впливає на рівень задоволеності працею, емоційне самопочуття та стійкість працівника до професійних викликів. Перебування в підтримувальному середовищі, де визнаються досягнення працівника, сприяє зростанню його внутрішньої мотивації, відданості організації та загального емоційного благополуччя. Як наголошують Jaskyte і Lee (2019), «позитивне сприйняття клімату організації тісно корелює із задоволеністю працівників, їхньою стресостійкістю та бажанням залишатися в організації навіть за умов зовнішніх змін» [10].

З іншого боку, незадоволеність роботою, яка зумовлена токсичним кліматом, сприяє зростанню рівня плинності кадрів. Часті звільнення призводять до дестабілізації колективу, втрати досвіду, підвищення витрат на навчання нових працівників. У довгостроковій перспективі це суттєво шкодить стабільності функціонування підприємства.

Клімат у колективі також безпосередньо впливає на ефективність управління. Керівники, які працюють у позитивному кліматі, мають більший доступ до достовірної інформації, що надходить від підлеглих, оскільки ті не бояться висловлювати свої думки, повідомляти про проблеми або пропонувати ідеї. Це забезпечує якісніше прийняття управлінських рішень, сприяє відкритій комунікації між усіма рівнями організації.

1.3 Основні методи оцінки соціально-психологічного клімату

У сучасних умовах постійних змін та інтенсивного розвитку технологій соціально-психологічний клімат відіграє ключову роль не лише у підтриманні стабільної роботи колективу, а й у формуванні інноваційного середовища, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У токсичному кліматі, де панує страх або недовіра, інформація часто спотворюється або не доходить до керівництва, працівники приховують недоліки, уникають відповідальності. Це ускладнює управління, створює ілюзію контролю і може призвести до стратегічних помилок.

Клімат як основа інноваційності та розвитку

Сучасні підприємства потребують постійного розвитку, впровадження інновацій, адаптації до змін. І саме тут соціально-психологічний клімат виступає визначальним чинником. Атмосфера довіри, підтримки, відкритості до нових ідей формує інноваційне середовище, в якому працівники не бояться експериментувати, помилятися і пробувати нові підходи.

Крім того, позитивний клімат сприяє формуванню організаційного навчання — коли працівники не лише виконують поточні завдання, але й активно навчаються, обмінюються знаннями, формують нові компетенції. Це створює умови для стійкого зростання підприємства навіть у мінливому зовнішньому середовищі.

Економічні наслідки впливу СПК

Загалом, соціально-психологічний клімат має і прямі економічні наслідки. Позитивний клімат знижує витрати, пов'язані з плинністю кадрів, конфліктами, неефективною комунікацією, зменшенням продуктивності. Навпаки, токсичний клімат спричиняє приховані витрати — “витрати на клімат”, які можуть бути неочевидними, але суттєво впливають на прибутковість компанії.

Компанії з високим рівнем задоволеності персоналу, довіри до керівництва, сприятливою атмосферою — мають, як правило, вищі показники продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності. Це підтверджується результатами численних досліджень у сфері управління персоналом, організаційної психології та менеджменту.

Таким чином, соціально-психологічний клімат — це не просто “настрій” колективу, а ключовий фактор, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства: від мотивації та ефективності праці до рівня впровадження інновацій і стабільності розвитку. Управління СПК є однією з важливих компетенцій сучасного керівника та невід’ємним елементом стратегічного управління людськими ресурсами.

Методи оцінки та класифікація типів соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат у колективі підприємства є одним із ключових факторів, що визначають не лише ефективність діяльності організації, але й рівень емоційного благополуччя персоналу, якість міжособистісної взаємодії та соціальну згуртованість. Ефективне управління цим феноменом потребує глибокого розуміння його багатокomпонентної природи, а також застосування науково обґрунтованих методів його діагностики й аналітичної оцінки. Як зазначають Ezenwaji, Okoye та Asogwa (2019), «психологічний клімат на робочому місці є ключовим предиктором як поведінкових, так і емоційних результатів, а його вимірювання повинно базуватися на системному підході до оцінки соціальних взаємодій та емоційного стану працівників» [5]. У цьому контексті особливого значення набуває питання методології оцінки соціально-психологічного клімату та класифікації його типів у відповідності до практичних потреб організації.

Необхідність та мета оцінювання соціально-психологічного клімату

У процесі багаторічного вивчення дисциплін, пов’язаних з управлінням персоналом, а також на основі аналізу численних прикладів із практики функціонування підприємств, мною було сформовано ґрунтовне уявлення про механізми кадрової взаємодії та їхній вплив на ефективність організаційної

діяльності: соціально-психологічний клімат у колективі — це не щось абстрактне. Це реальний індикатор того, наскільки злагоджено працює команда. Атмосфера всередині колективу дуже чутлива до змін — її формують стиль управління, якість комунікацій, рівень довіри між колегами, наявність або відсутність підтримки, система мотивації, а також просто людські характери, що взаємодіють у спільному просторі.

І через те, що все це постійно змінюється — хтось приходить, хтось звільняється, змінюється керівництво або підхід до роботи — дуже важливо постійно тримати руку на пульсі. Саме тому виникає потреба регулярно оцінювати, яким є поточний стан соціально-психологічного клімату. Це не просто якась галочка для HR-звіту. Це — стратегічно важливий інструмент, який допомагає керівництву глибше побачити, що відбувається «під поверхнею».

Зовні все може виглядати нормально — завдання виконуються, люди на місцях, звіти здаються вчасно. Але якщо заглянути глибше, може виявитися, що в колективі є проблеми: хтось постійно відчуває тиск, ізольованість, не довіряє керівництву або мовчить про труднощі, бо боїться осуду. Такі ситуації накопичуються, і потім несподівано вибухають — у вигляді конфліктів, звільнень або просто зниження продуктивності. Саме тому, на мою думку, оцінка соціально-психологічного клімату має проводитись не епізодично, а регулярно — як профілактика в медицині.

У моїй майбутній професійній діяльності я хотів би застосовувати саме такий підхід — уважний, аналітичний, із повагою до емоційного стану кожного члена команди. Адже лише тоді можна говорити про справжнє управління, а не лише про контроль.

Регулярне оцінювання СПК дозволяє своєчасно виявляти «слабкі місця» у взаєминах між працівниками, рівні стресу, незадоволення, а також зони потенційного розвитку — такі як високий рівень довіри, колегіальність чи наявність неформальних лідерів, які здатні позитивно впливати на командну динаміку. Крім того, результати оцінки можуть бути використані для

персоналізації підходів до управління: у різних підрозділах можуть існувати абсолютно різні психологічні умови, що вимагають від керівника гнучкості та адаптивності.

В умовах постійних організаційних змін, модернізацій, реструктуризацій чи переходу на нові формати роботи (зокрема дистанційні чи гібридні моделі), значення СПК зростає в рази. Працівники у таких ситуаціях часто відчують невпевненість, нестабільність, зниження почуття контролю. Тому саме оцінка соціально-психологічного клімату допомагає не лише зафіксувати поточний стан, а й проаналізувати динаміку змін — зростає напруга чи, навпаки, команда стає більш згуртованою у відповідь на виклики.

Метою оцінювання соціально-психологічного клімату є:

- всебічне визначення загального емоційного фону в колективі (включаючи рівень довіри, доброзичливості, взаємної підтримки);
- виявлення рівня згуртованості групи, що впливає на ефективність командної роботи та стійкість до конфліктів;
- оцінка ступеня задоволеності працівників умовами праці, стилем керівництва, організаційною структурою, комунікаційними процесами;
- аналіз міжособистісних відносин між членами команди, у тому числі неформальних лідерств, конфліктних осередків, маргіналізованих працівників;
- формування обґрунтованих управлінських рекомендацій, спрямованих на покращення соціального клімату, підвищення мотивації, оптимізацію взаємодії та розвиток корпоративної культури.

Крім того, якісне оцінювання СПК сприяє зниженню організаційних ризиків, пов'язаних із емоційним вигоранням працівників, саботажем, плинністю кадрів чи опором змінам. Таким чином, це не лише інструмент внутрішнього аналізу, а й важлива складова стратегічного управління персоналом, що прямо впливає на ефективність роботи всієї організації.

Основні методи оцінки соціально-психологічного клімату

У соціально-психологічній практиці використовуються як кількісні, так і якісні методи діагностики СПК. Кожен з них має свої переваги й обмеження, тому часто ефективною є комбінація декількох підходів. До найпоширеніших методів належать:

Соціометрія

Як зазначає Я.Л. Морено, соціометрія — це метод, що дозволяє «виявити структуру неформальних зв'язків у групі, ступінь згуртованості, авторитетність окремих її членів, наявність ізольованих або маргіналізованих осіб» [38]. Застосування цього методу дає змогу визначити неформальних лідерів, виявити підгрупи та коаліції, оцінити характер міжособистісних стосунків і потенційні конфлікти. Соціометричне опитування зазвичай передбачає фіксацію симпатій, антипатій та нейтральних виборів, що у подальшому візуалізуються у вигляді соціограм. У ході соціометричного опитування працівників просять відповісти на питання щодо їхніх симпатій або переваг у роботі (наприклад: «З ким ви б хотіли працювати над новим проєктом?»). Дані аналізуються та візуалізуються у вигляді соціограм.

Метод анкетування

Цей метод дозволяє зібрати суб'єктивні оцінки працівників щодо атмосфери в колективі. Для цього використовуються спеціально розроблені анкети, які включають питання про рівень довіри, комунікації, взаємодопомоги, задоволення трудовими відносинами. Одним із найбільш поширених методів діагностики соціально-психологічного клімату є анкетування. Наприклад, у вітчизняній практиці відомими є анкета Г.Л. Літвака та методика М.Ю. Шаранова. Ці інструменти дозволяють здійснювати оцінку таких параметрів, як задоволеність працею, рівень довіри в колективі, ставлення до керівництва тощо. Цінність даного методу полягає у можливості охопити значну кількість респондентів, що дозволяє отримати кількісні показники для статистичного аналізу [37].

Метод експертної оцінки

Метод експертної оцінки передбачає залучення фахівців — психологів, HR-менеджерів або керівників підрозділів, які на підставі свого професійного досвіду та безпосередніх спостережень формують судження про стан соціально-психологічного клімату в колективі. Попри свою суб'єктивність, цей метод вважається цінним джерелом інформації, особливо у малих організаційних структурах, і демонструє високу ефективність у поєднанні з іншими методами збору даних [33]

Спостереження є одним із найстаріших, але водночас ефективних методів вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє фіксувати поведінкові прояви працівників в реальному часі та в природному робочому середовищі, без втручання в їхню діяльність. Такий підхід дає змогу виявити справжні, а не декларовані реакції, взаємовідносини та настрої членів трудового колективу.

Пряме спостереження за поведінкою працівників у типових та стресових ситуаціях дозволяє отримати цінну інформацію про стиль комунікації, форми підтримки або конкуренції, наявність відкритих чи латентних конфліктів, рівень згуртованості групи, відчуження окремих осіб, а також про наявність неформальних лідерів. Наприклад, у процесі спільного виконання завдань спостерігач може побачити, хто бере на себе ініціативу, хто уникає участі, як реагують учасники на зауваження або допомогу.

Одним із важливих методів дослідження соціально-психологічного клімату є спостереження, яке дозволяє зафіксувати не лише зміст вербальної взаємодії, а й широкий спектр невербальних проявів: міміку, жести, інтонацію, пози, дистанцію в комунікації. Ці невербальні сигнали часто залишаються поза увагою при використанні опитувальників чи інтерв'ю, однак вони є цінними маркерами емоційної атмосфери в колективі. Як стверджують Ashkanasy і Dorris (2017), «невербальні аспекти поведінки є ключовими індикаторами групового емоційного клімату, які можуть сигналізувати як про приховані конфлікти, так і про високий рівень командної злагодженості» [3] Наприклад, уникання зорового контакту, монотонна мова або напружені пози можуть

свідчити про внутрішню напругу, тоді як жвавість та відкритість — про позитивний соціально-психологічний фон.

Слід зазначити, що ефективне застосування методу спостереження вимагає від дослідника високої кваліфікації, професійної етики, спостережливості та вміння залишатися об'єктивним. Особливо важливо уникати нав'язування власних оцінок чи емоцій при інтерпретації поведінки, адже суб'єктивне сприйняття може спотворити результати. Дослідник має діяти ненав'язливо, не впливаючи на хід подій, і фіксувати як типові, так і нестандартні ситуації.

У практиці управління персоналом спостереження може проводитися як системно (в межах дослідження), так і епізодично — під час щоденних нарад, перерв, зборів або навіть у зоні відпочинку. Для зручності результат спостереження можна занотовувати в спеціально підготовлені протоколи, де оцінюється, наприклад, рівень активності, участь у діалозі, прояви співпраці чи конфліктності.

Таким чином, метод спостереження виступає важливим доповненням до інших методів дослідження соціально-психологічного клімату, зокрема анкетування, інтерв'ю чи соціометрії. Саме комбінація якісних і кількісних методів дозволяє отримати повну картину стану клімату в колективі та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Психологічне тестування

Може застосовуватись у межах оцінки індивідуально-психологічних особливостей співробітників, які впливають на загальний клімат. Наприклад, використання тесту К. Томаса на виявлення стилів поведінки в конфліктах або тесту Айзенка на визначення типу темпераменту.

Метод інтерв'ю

Напівструктуровані та вільні інтерв'ю є ефективним методом збору якісної інформації про соціально-психологічний клімат, оскільки дозволяють дослідити глибинні переконання, переживання та оцінки працівників щодо внутрішньої атмосфери в колективі. Ключовим чинником успішності такого методу є створення довірливої комунікативної ситуації, що сприяє відкритості

респондентів. Згідно з дослідженням Guest, Namey і Mitchell (2017), «напівструктуровані інтерв'ю забезпечують баланс між порівнюваністю відповідей та гнучкістю дослідницького підходу, дозволяючи виявити як загальні тенденції, так і індивідуальні нюанси у сприйнятті робочого середовища» [6].

Класифікація типів соціально-психологічного клімату

На основі результатів діагностики соціально-психологічного клімату в трудових колективах можливе його класифікування за різними критеріями, серед яких одним із найбільш поширених є якісна характеристика загального емоційного фону. Зокрема, виділяють позитивний, нейтральний та негативний типи клімату, що відображають ступінь емоційного комфорту, підтримки, рівень конфліктності та задоволення працею. Як зазначають Adil і Kamal (2016), «класифікація клімату на позитивний, негативний та проміжний (нейтральний) типи дає змогу практично орієнтуватися у виборі управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію соціального середовища організації» [2].

Позитивний клімат

Характеризується доброзичливістю, взаємною підтримкою, довірою між членами колективу. Працівники почуваються комфортно, з високим рівнем мотивації, задоволені працею, не бояться висловлювати власну думку. У таких колективах продуктивність праці зазвичай вища, рівень плинності кадрів — нижчий.

Нейтральний клімат

Цей тип СПК характеризується формальними, поверхневими взаєминами між працівниками. В колективі панує емоційна відстороненість, відсутність відкритої конфліктності, але й недостатній рівень взаємної підтримки. Часто такий клімат є перехідним станом, що вимагає уваги з боку керівництва.

Негативний клімат

Цей тип клімату проявляється в постійній напрузі, недовірі, конфліктах, інтригах, ізоляції окремих членів колективу. Низький рівень психологічної

безпеки негативно впливає на продуктивність праці, зростає рівень емоційного вигорання, знижується ініціативність. Такий клімат потребує негайного втручання та корекційних заходів.

Альтернативні підходи до класифікації соціально-психологічного клімату також широко представлені у науковій літературі. Так, за спрямованістю взаємодії між працівниками виділяють гармонійний, деструктивний та інертний типи клімату. Гармонійний характеризується високим рівнем кооперації та емоційного комфорту; деструктивний — конфліктністю та недовірою; інертний — байдужістю та формальністю у взаємодії. Як зазначають Kumari і Singh (2017), «спрямованість клімату відображає загальну соціальну динаміку в колективі, яка визначає, чи є середовище підтримувальним, деструктивним чи нейтрально-пасивним» [14].

За домінуючим емоційним фоном прийнято розрізняти оптимістичний, песимістичний і амбівалентний типи клімату. Оптимістичний супроводжується високою залученістю, позитивним настроєм і надією на спільний успіх, песимістичний — апатією й очікуванням негативу, а амбівалентний — коливанням настроїв і відсутністю стабільності. Як підкреслюють Zhang, Wang і Shi (2019), «емоційний фон колективу є предиктором згуртованості та інноваційної поведінки, а його варіативність може вказувати на внутрішню дезорганізацію» [39].

З погляду стилю керівництва, клімат може бути демократичним, авторитарним або ліберальним. Демократичний стиль сприяє відкритості, колективному прийняттю рішень та взаємній повазі; авторитарний — централізації влади й тиску; ліберальний — відсутності чітких регламентів та слабкої управлінської присутності. За словами Shah і Irani (2020), «характер управлінської взаємодії прямо впливає на тип клімату в організації, зокрема демократичне лідерство асоціюється з довірою та психологічною безпекою, тоді як авторитарне — з напругою та стриманістю» [40]

Кожна з цих класифікацій дозволяє по-іншому інтерпретувати результати оцінювання та сформулювати більш точні висновки щодо особливостей взаємодії в конкретному колективі.

Практичне значення оцінки типу СПК

Правильно визначений тип соціально-психологічного клімату є відправною точкою для розробки заходів з його корекції або підтримки. Наприклад, у разі виявлення негативного клімату доцільно:

- переглянути стиль управління;
- запровадити тренінги з командної роботи;
- розвивати внутрішню комунікацію;
- забезпечити психологічну підтримку працівників.

У разі наявності позитивного клімату завданням керівника є збереження сприятливого середовища, формування корпоративної культури, що стимулює розвиток та лояльність персоналу.

Організаційно-структурні фактори

Однією з ключових груп впливу на СПК є організаційні особливості підприємства, до яких належать структура управління, стиль керівництва, внутрішні правила та політики, прийняті в компанії.

Структура управління визначає, наскільки ефективно здійснюється комунікація в організації, як швидко приймаються рішення, наскільки чітко розподіляються обов'язки. Наприклад, в ієрархічно побудованих організаціях з жорсткою вертикаллю влади працівники можуть відчувати психологічний тиск через обмежену свободу дій, що часто призводить до зниження мотивації та послаблення взаємодовіри.

Стиль керівництва — це ще один надзвичайно важливий фактор. Авторитарний стиль, який передбачає жорсткий контроль і одностороннє прийняття рішень, може спричинити напруження в колективі, конфлікти та пасивну поведінку працівників. Натомість демократичний стиль сприяє відкритості, активній участі співробітників у прийнятті рішень, а отже — створенню позитивного СПК. Ліберальний стиль керівництва, попри

зовнішню м'якість, іноді призводить до хаосу, коли бракує чітких орієнтирів і загальної узгодженості.

Організаційна культура також є вагомим чинником. Якщо в компанії культивуються цінності довіри, взаємодопомоги, відкритості та поваги до особистості, це позитивно відображається на емоційній атмосфері в колективі. З іншого боку, культура конкуренції, в якій акцент робиться виключно на результаті за будь-яку ціну, може породжувати ворожість і постійне психологічне напруження.

Соціально-демографічні фактори

До цієї групи входять характеристики працівників: вік, стать, освіта, стаж роботи, соціальний статус тощо. У багатьох колективах спостерігається різновікова структура персоналу, що може як збагачувати клімат через обмін досвідом, так і створювати напругу через розбіжності в поглядах, підходах до роботи чи життєвих цінностях.

Гендерні особливості іноді стають джерелом напруги або дискримінації, особливо в галузях, де домінує представництво однієї статі. Водночас рівноправна та інклюзивна культура може стати джерелом гармонії та взаєморозуміння.

Освітній рівень працівників впливає на характер комунікацій, здатність до рефлексії, прийняття змін та участі в інноваційних процесах. Особи з вищою освітою, як правило, мають ширший спектр поглядів і краще орієнтуються в міжособистісних процесах, що часто позитивно впливає на СПК.

Особистісні фактори

Кожна людина приносить у колектив свій унікальний життєвий досвід, характер, цінності, рівень емоційного інтелекту та мотиваційні установки. Від цих особистісних рис залежить, як працівник адаптується до колективу, як буде взаємину з колегами, як реагує на стресові ситуації.

Рівень емпатії та здатність до співпереживання є надзвичайно важливими для побудови здорової комунікації. Люди з високим рівнем емпатії

здатні помічати емоційний стан інших, підтримувати в складних ситуаціях, розв'язувати конфлікти мирним шляхом.

Темперамент і тип особистості також відіграють роль: екстраверти, як правило, активно взаємодіють у колективі, стають рушіями соціальної динаміки, тоді як інтроверти можуть потребувати більше простору та часу для адаптації.

Психологічні чинники

До цієї категорії належать очікування, установки, рівень задоволеності роботою, емоційний стан, рівень стресу та психологічне благополуччя працівників. Мотивація є одним із провідних психологічних чинників, який безпосередньо впливає на настрій у колективі. Мотивовані співробітники зазвичай демонструють більшу залученість, відповідальність та готовність до командної роботи.

Як підкреслює І.В. Дубровіна, «емоційний стан працівників у великій мірі визначається рівнем задоволеності потреб, соціальною підтримкою в колективі та ступенем довіри до керівництва, що на пряму впливає на рівень психологічного комфорту та ефективність спільної праці» [34].

Задоволеність умовами праці, справедливістю у розподілі обов'язків і винагород, ставленням керівництва — усе це формує загальний настрій працівників і відчуття психологічної безпеки. Якщо люди відчують себе незахищеними, недооціненими або несправедливо оціненими, це швидко призводить до напруження та відчуження.

Мікроклімат в окремих підрозділах

Значний вплив на характер соціально-психологічного клімату в організації справляють особливості міжособистісної взаємодії в окремих робочих групах. Досить часто в межах одного підприємства можуть співіснувати різні типи клімату, зумовлені відмінностями у стилях спілкування, ролі неформального лідера, рівні емоційної підтримки та довіри між учасниками колективу. Як зазначають Mathieu, Gallagher і Day (2019), «груповий клімат може суттєво відрізнитися в межах однієї організації через мікросоціальні фактори —

локальні норми, неформальні структури та якість міжособистісних зв'язків» [19].

Як справедливо зазначає українська дослідниця Л.І. Божович, «внутрішній клімат групи значною мірою залежить від складу групи, неформальної ієрархії, емоційних зв'язків, що виникають між її членами, та від специфіки лідерства» [35].

В умовах позитивного мікроклімату працівники проявляють більше ініціативи, відкрито діляться ідеями, допомагають один одному у вирішенні робочих питань. Негативний мікроклімат, навпаки, породжує інтриги, плітки, відчуження і часто спричиняє плинність кадрів.

Зовнішні чинники

Стан соціально-психологічного клімату не є абсолютно внутрішнім явищем, він також формується під впливом зовнішнього середовища. Економічна нестабільність у країні, політична напруга, війна, інфляція — усе це не може не позначатися на настроях працівників. Як зазначає Л.М. Карамушка, «соціально-психологічний клімат колективу залежить не лише від внутрішніх організаційних умов, а й від загального соціального контексту — соціальної напруги, кризових явищ у суспільстві, змін у політичному чи економічному курсі держави» [20].

Наприклад, у періоди соціальних криз працівники часто відчують тривогу, невпевненість у завтрашньому дні, що знижує рівень довіри в колективі та підвищує загальний рівень емоційного виснаження. У таких умовах завдання керівника — не лише підтримати ефективне управління, але й подбати про психологічне благополуччя персоналу.

Висновки за розділом 1

У межах Розділу 1 було здійснено комплексний теоретичний аналіз поняття соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі, визначено його сутність, структурні компоненти, основні функції, а також обґрунтовано роль СПК у формуванні ефективного внутрішньоорганізаційного середовища.

Проведений аналіз засвідчив, що соціально-психологічний клімат — це складне, багатокомпонентне явище, яке відображає якість міжособистісних взаємодій, рівень емоційного комфорту, ступінь згуртованості колективу та загальну морально-психологічну атмосферу в організації. Незважаючи на розмаїття підходів до трактування поняття СПК, більшість дослідників визнають його критичну роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, формуванні командної ефективності та підтримці персоналу.

Історичний огляд наукових підходів дозволив виділити фундаментальні праці вітчизняних (Л.І. Уманський, В.А. Ядов, О.І. Донченко) та зарубіжних (В. Schneider, В. Shapiro, К. Rogers, А. Maslow) учених, які стали основою для подальших прикладних досліджень у цій галузі. Їхні погляди заклали базу для розуміння клімату як не лише емоційного фону, але й регулятивного механізму організаційної поведінки, здатного впливати на продуктивність, задоволення працею та інноваційний потенціал підприємства.

Особливу увагу було приділено тому, що СПК виступає не просто результатом взаємодії особистостей, а є інтегральним продуктом взаємодії індивідуальних, соціальних, організаційних та культурних чинників. Він формується як під впливом стилю керівництва, внутрішньої політики, комунікаційних процесів, так і на основі особистісних установок, емоційного інтелекту та мотиваційних потреб працівників. Така багатофакторність зумовлює потребу в системному підході до вивчення СПК та його управління.

У теоретичній частині також було виявлено тісний зв'язок між соціально-психологічним кліматом і результативністю діяльності підприємства. Сприятливий клімат сприяє підвищенню рівня внутрішньої мотивації працівників, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, поліпшенню якості комунікацій і прийняття управлінських рішень. Натомість несприятливий клімат, як показують численні дослідження, призводить до посилення конфліктності, втрати довіри до керівництва, емоційного вигорання персоналу та зниження продуктивності.

Значне місце в дослідженні посідає аналіз методів діагностики СПК, серед яких найефективнішими є соціометрія, анкетування, експертна оцінка, спостереження, психологічне тестування та інтерв'ю. Застосування комбінації кількісних і якісних методів дозволяє отримати максимально об'єктивну та багатовимірну картину стану клімату в колективі, ідентифікувати зони напруги, рівень емоційної залученості працівників, ступінь довіри до керівництва та загальні тенденції в командній взаємодії.

Окремо було розглянуто класифікації типів соціально-психологічного клімату — позитивного, нейтрального й негативного — та їхні наслідки для управління персоналом. У цьому контексті особливе значення має своєчасна діагностика типу клімату, що дозволяє запобігти критичним управлінським ризикам і забезпечити розвиток конструктивного середовища.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат є стратегічно важливою змінною, яка впливає на всі рівні функціонування організації: індивідуальний, груповий та інституційний. Його свідоме формування та постійний моніторинг дають змогу створити сприятливе робоче середовище, яке стимулює розвиток людського капіталу, підвищує конкурентоспроможність підприємства та забезпечує його стійкість до змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАВОД ФРУНЗЕ»

2.1 Загальна характеристика об'єкту дослідження

Публічне акціонерне товариство «Завод імені Фрунзе» є одним із найстаріших промислових підприємств Слобожанщини, що здійснює діяльність у сфері металообробки, виготовлення будівельних і захисних металоконструкцій. Засноване у 1885 році бельгійським підприємцем Борисом Шапаром під назвою «Фабрика металевих полотен і продірявлених жестей», воно стало одним із перших в регіоні виробників перфорованого металу — на той час технологічної інновації. Згідно з довідковим ресурсом «Індустріальні підприємства Харкова» (Інститут промислового розвитку, 2021), підприємство «має тривалу виробничу історію та значний внесок у регіональну індустріалізацію, залишаючись активним гравцем у секторі спеціалізованого металообробного виробництва» [49].

Протягом своєї понад 135-річної історії ПАТ «Завод імені Фрунзе» пройшов складний шлях структурних трансформацій, технічного переоснащення та організаційної модернізації. Незважаючи на зміни зовнішнього середовища, підприємство зберегло ключові виробничі традиції, професійну спадкоємність і фокус на якість. У радянський період воно отримало ім'я Михайла Фрунзе і відіграло важливу роль у розвитку машинобудівної галузі та важкої промисловості регіону. Сьогодні ПАТ «Завод Фрунзе» виступає прикладом підприємства, яке поєднує історичний досвід із сучасними управлінськими підходами. Як зазначено у звіті Харківського промислового кластеру (2020), «сильні сторони підприємства полягають у технологічній спадковості, інженерному потенціалі та здатності адаптуватися до вимог ринку в умовах постіндустріальної економіки» [50].

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво перфорованого металу різної товщини та форм-фактору;
- виготовлення металевих сіток, решіток, ґратчастого та профільованого настилу;
- виробництво секцій огорож, урн, контейнерів, сіток проти диких тварин (наприклад, проти оленів);
- впровадження антикорозійного покриття металевих виробів довжиною до 8 метрів;
- гальванічне цинкування дроту для побутових і промислових потреб.

У відповідь на виклики воєнного часу, завод продемонстрував гнучкість та стійкість, відкривши три нові виробничі напрями, що свідчить про його адаптивну спроможність, високий рівень управлінських рішень і стратегічне мислення керівництва.

ПАТ «Завод Фрунзе» підтримує розгалужену регіональну структуру та активну зовнішньоекономічну діяльність. Станом на останні роки підприємство має вісім філій на території України та одну міжнародну — в Республіці Польща, що свідчить про інтеграцію до європейського ринку та стратегічну орієнтацію на розширення присутності за межами країни. Продукція підприємства постачається до Молдови, країн Балтії, Німеччини, Польщі та інших держав Європейського Союзу. Як зазначається у звіті «Ukraine Industry Outlook 2022» (Міністерство економіки України), «індустріальні підприємства зі сталюю експортною динамікою, зокрема металургійного й машинобудівного профілю, продовжують укріплювати позиції на ринках ЄС завдяки технічній модернізації та відповідності європейським стандартам» [49].

Підприємство активно впроваджує сучасні стандарти якості. Сертифікація за системою ISO 9001:2000 підтверджує відповідність виробництва міжнародним нормам і вимогам. Крім того, постійне оновлення технічної бази та впровадження інноваційних технологій є запорукою конкурентоспроможності продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках.

На підприємстві працює близько 200 осіб, що забезпечує не лише його стабільне функціонування, але й створення нових робочих місць, зростання соціального капіталу та розвиток регіональної економіки. Завод приділяє значну увагу кадровому потенціалу, підтримці безпеки праці, соціальній відповідальності та професійному розвитку персоналу.

Фінансовий аналіз підприємства є важливою складовою оцінки його загального стану, стабільності та ефективності. У цьому підрозділі було використано відкриті джерела звітності ПАТ «Завод імені Фрунзе» (м. Харків), зокрема дані з аналітичних платформ YouControl та Opendatabot, які дозволили розрахувати ключові коефіцієнти фінансового стану підприємства за останній 2024 рік [34,22].

Активи підприємства:

- Загальна сума активів — 110,6 млн грн
- Власний капітал — 110,6 млн грн
- Зобов'язання — відсутні (боргових зобов'язань не виявлено)

Це свідчить про високу фінансову стабільність підприємства та його незалежність від кредиторської заборгованості.

Розрахунок основних показників фінансового стану:

Рентабельність активів (ROA):

Показує, скільки прибутку приносить кожна гривня активів підприємства.

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи} \times 100\% \quad (2.1)$$

де

ROA – рентабельність активів (Return on Assets);

Чистий прибуток – прибуток підприємства після сплати податків;

Загальні активи – сукупна вартість активів підприємства.

$$ROA = \text{Загальні активи} / \text{Чистий прибуток} \times 100\% \quad (2.2)$$

$$ROA = 3\,820\,000 / 110\,600\,000 \times 100\% \approx 3,45\%$$

$$ROA = 110600000 / 3820000 \times 100\% \approx 3,45\%$$

Рентабельність власного капіталу (ROE):

Характеризує ефективність використання власного капіталу.

$$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \times 100\% \quad (2.3)$$

де

ROE – рентабельність власного капіталу (Return on Equity);

Чистий прибуток – прибуток підприємства після сплати податків;

Власний капітал – загальна сума власних коштів підприємства.

$$ROE = \text{Власний капітал} / \text{Чистий прибуток} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$ROE = 3\,820\,000 / 110\,600\,000 \times 100\% \approx 3,45\%$$

$$ROE = 110600000 / 3820000 \times 100\% \approx 3,45\%$$

Оскільки підприємство не має зобов'язань, значення ROE збігається з ROA.

Коефіцієнт автономії:

Показує частку власного капіталу в структурі активів.

$$K(\text{авт}) = \text{Власний капітал} / \text{Загальні активи} = 110,6 / 110,6 = 1,0$$

де

K(авт) – коефіцієнт автономії;

Власний капітал – загальна сума власних коштів підприємства;

Загальні активи – сукупна вартість активів підприємства.

$$K(\text{авт}) = \text{Загальні активи} / \text{Власний капітал} = 110,6 / 110,6 = 1,0$$

Значення коефіцієнта автономії = 1,0 що свідчить про повну фінансову незалежність підприємства.

Оцінка результатів:

- Підприємство не має зовнішніх боргів, що є ознакою високої фінансової стійкості.

- Рентабельність капіталу та активів свідчить про стабільну прибутковість, хоча і не надто високу.

- Повна автономія (коефіцієнт = 1,0) робить підприємство менш вразливим до кризових явищ на фінансових ринках.

Це створює надійне підґрунтя для подальшого розвитку та залучення інвестицій, зокрема у напрямках цифровізації, експорту та розширення виробництва.

Таким чином, ПАТ «Завод Фрунзе» є показовим прикладом українського підприємства, яке поєднує промислову спадщину, інноваційність, ефективну управлінську модель і стійкість до зовнішніх викликів. Саме ці риси роблять його актуальною та обґрунтованою

2.2 Методологія дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві

Методологічна основа дослідження передбачає застосування комбінованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи збору й аналізу інформації. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити соціально-психологічний клімат (СПК) у трудовому колективі, забезпечити об'єктивність результатів і врахувати як формальні, так і неформальні аспекти внутрішньокolleктивної взаємодії.

У межах дослідження були застосовані наступні методи:

Анкетування:

Для проведення дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві було обрано метод анкетування, оскільки він дозволяє охопити значну кількість працівників і отримати як кількісні, так і якісні дані. Анкета, яку ми використали, є стандартизованою, однак її спеціально адаптували до особливостей української організаційної культури та ментальності працівників. Це важливо, оскільки західні методики іноді потребують коригування для врахування локальних особливостей поведінки та сприйняття людей.

Основою анкети стали дві перевірені наукові методики. Перша з них — методика ситуаційного стилю лідерства Фреда Фідлера, яка дозволяє зрозуміти, як працівники сприймають стиль управління своїх керівників у різних робочих ситуаціях. Друга методика — це модифікований опитувальник Лютанського, який було використано для діагностики рівня задоволеності співробітників умовами праці, виявлення характеру міжособистісних стосунків, оцінки загального рівня емоційного комфорту, а також визначення ступеня довіри працівників до керівництва і згуртованості команди.

Анкета складалась із двох частин. Перша включала закриті питання, де респонденти могли обрати відповідь зі стандартних варіантів. Це дозволило отримати чіткі, порівнювані кількісні результати, які потім було зручно аналізувати за допомогою статистичних методів. Наприклад, оцінювалось, наскільки часто працівники стикаються з конфліктними ситуаціями, як оцінюють свою мотивацію, чи задоволені вони рівнем комунікації та підтримки з боку керівників.

Друга частина анкети містила відкриті питання, що було важливо для отримання більш глибокої та індивідуалізованої інформації. Тут респонденти могли висловлювати свої особисті думки, ставити зауваження або пропонувати рекомендації щодо покращення внутрішньої атмосфери колективу. Завдяки цьому вдалося зафіксувати деякі приховані проблеми, які неможливо було б побачити лише через статистику.

Анкетування проводилось анонімно, що дозволило забезпечити максимальну відкритість відповідей та підвищило рівень щирості й відвертості працівників. В опитуванні взяли участь співробітники з різних відділів та посадових рівнів, що забезпечило різноманітність вибірки та репрезентативність отриманих результатів.

За участю 92 співробітників з усіх основних підрозділів. В опитувальнику було 27 запитань, які стосувалися наступних аспектів:

- Ставлення до керівництва
- Відчуття емоційного комфорту на робочому місці

- Рівень підтримки з боку колег
- Можливості для кар'єрного зростання
- Ступінь задоволеності умовами праці

Анкета для оцінки соціально-психологічного клімату ПАТ «Завод Фрунзе»

Оцініть, будь ласка, кожне з наведених тверджень за шкалою:

- 1 – повністю не згоден;
- 2 – скоріше не згоден;
- 3 – важко відповісти;
- 4 – скоріше згоден;
- 5 – повністю згоден.

I. Задоволеність умовами праці

1. Умови праці на моєму робочому місці є комфортними.
2. Робоче навантаження відповідає моїм фізичним та психологічним

можливостям.

3. Мене влаштовує рівень оплати праці за виконувану роботу.
4. Я отримую достатньо інформації для якісного виконання своїх

обов'язків.

II. Характер міжособистісних стосунків

5. Я легко знаходжу спільну мову зі своїми колегами.
6. Конфлікти в нашому колективі вирішуються швидко і

конструктивно.

7. Я можу розраховувати на допомогу колег у разі потреби.
8. В нашому колективі існує атмосфера взаємоповаги.

III. Рівень емоційного комфорту

9. Я відчуваю себе спокійно та впевнено на своєму робочому місці.
10. У нашому колективі панує позитивний настрій.

11. Мені подобається приходити на роботу, я відчуваю задоволення

від праці.

12. У мене немає відчуття надмірного стресу або напруження на роботі.

IV. Ступінь довіри до керівництва

13. Я можу відкрито говорити з керівником про свої проблеми та пропозиції.

14. Керівництво чесно і справедливо оцінює результати роботи працівників.

15. Керівники дотримуються даних обіцянок та домовленостей.

16. Я довіряю прийнятим керівництвом рішенням.

V. Згуртованість команди

17. Ми з колегами часто взаємодіємо і підтримуємо один одного.

18. В нашому колективі є спільне бачення цілей та завдань.

19. Я відчуваю себе частиною команди.

20. Наш колектив легко адаптується до змін та нових умов роботи.

Відкриті запитання:

1. Що Вам найбільше подобається у Вашому колективі?

2. Які проблеми, на Ваш погляд, є найбільш гострими у Вашому колективі?

3. Які заходи, на Вашу думку, могли б покращити атмосферу та ефективність роботи?

Оскільки анкетування було проведено серед 92 працівників ПАТ «Завод Фрунзе» із різних підрозділів і посадових рівнів, аналіз результатів дозволив отримати об'єктивне уявлення про соціально-психологічний клімат у колективі підприємства.

Аналіз соціально-психологічного клімату на основі анкетування:

Вікова структура респондентів

Під час збору супровідної інформації було встановлено, що більшість учасників анкетування належали до вікової категорії від 40 до 70 років.

Зокрема:

- 24% респондентів мали вік від 40 до 49 років;

- 38% — від 50 до 59 років;
- 28% — від 60 до 70 років;
- Лише 10% працівників були молодшими за 40 років.

Це свідчить про те, що колектив підприємства здебільшого складається зі співробітників із великим досвідом роботи, що може мати як позитивні (висока відповідальність, стабільність, професіоналізм), так і потенційно обмежувальні наслідки (опір до змін, складнощі з адаптацією до нових технологій).

Структура анкети:

Опитувальник складався з 27 запитань, згрупованих за п'ятьма ключовими аспектами:

- Умови праці;
- Міжособистісні стосунки;
- Емоційний комфорт;
- Довіра до керівництва;
- Згуртованість команди.

Додатково були включені 3 відкриті запитання, які дозволили отримати якісні, деталізовані відгуки від працівників.

Задоволеність умовами праці

Більшість респондентів позитивно оцінили комфортність умов праці та відповідність навантаження. Близько 71% (оцінки 4 та 5) вважають, що робоче середовище відповідає їхнім очікуванням. Водночас, 22% висловили часткову незгоду щодо рівня заробітної плати, що може вказувати на потребу у перегляді системи мотивації.

Характер міжособистісних стосунків

Понад 80% учасників вказали на високий рівень взаєморозуміння та підтримки в колективі, що є однією з найсильніших сторін соціального клімату. Конфлікти, за відгуками, виникають рідко та переважно вирішуються конструктивно.

Емоційний комфорт

Близько 68% працівників повідомили, що почуваються емоційно комфортно на роботі та мають позитивне ставлення до виконання своїх обов'язків. Проте 12% респондентів вказали на наявність стресових факторів, що може потребувати уваги з боку HR-відділу та керівництва.

Довіра до керівництва

Понад 60% співробітників погоджуються з твердженнями щодо чесності, відкритості та відповідальності керівництва. Це відносно високий показник, але він демонструє також наявність 40% частково критичних оцінок, які не варто ігнорувати.

Згуртованість команди

Найвищі результати були отримані саме за цим напрямом: більше 85% опитаних вважають себе частиною колективу, що має спільні цілі та підтримує один одного в адаптації до змін.

Відповіді на відкриті запитання – ключові тенденції:

- Що найбільше подобається: дружня атмосфера, взаємна підтримка, досвідчений колектив.
- Проблеми: недостатня комунікація з боку керівництва, застаріле обладнання, слабка перспективність кар'єрного зростання.
- Пропозиції: регулярні збори колективу з участю керівництва, модернізація робочого простору, впровадження системи преміювання.

Отримані дані стали важливою базою для подальшого аналізу соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також для розробки практичних рекомендацій щодо поліпшення умов праці, внутрішньої комунікації та загальної атмосфери в колективі.

Фокус-групові інтерв'ю

З метою глибшого розуміння внутрішнього стану працівників нами вирішино доповнити анкетування фокус-груповими інтерв'ю, адже саме під час живого обговорення можна побачити справжні емоції, почути те, що часто не потрапляє в стандартні опитувальники. Нами особисто організововано кілька фокус-груп із працівниками основних підрозділів підприємства:

виробничого, логістичного, відділу продажів, а також з адміністративним персоналом. Загалом участь у дослідженні взяли 18 осіб.

Обговорення проходили у зручному, неформальному форматі, що допомогло створити довірливу атмосферу. Нами наголошено на повній анонімності відповідей та добровільності участі, що сприяло більшій відкритості з боку учасників. Усі зустрічі відбувалися після основного робочого дня у кімнаті для нарад, де не було керівників чи представників адміністрації — це допомогло уникнути психологічного тиску.

Основні теми, які я виніс для обговорення, стосувалися:

- рівня довіри до керівництва підприємства;
- відчуття підтримки та взаємодії з колегами;
- справедливості у розподілі завдань та можливостей;
- наявності чи відсутності конфліктів;
- можливостей для особистого та професійного зростання;
- емоційного ставлення до змін, які впроваджуються на підприємстві.

Під час розмов вдалось виявити кілька «больових точок», які не проявилися в анкетуванні. Наприклад, працівники виробничого відділу висловлювали занепокоєння щодо недостатньої участі у прийнятті рішень та відсутності регулярного зворотного зв'язку з боку керівництва. Деякі респонденти зазначили, що відчувають недооціненість їхньої роботи, попри те що саме вони забезпечують виконання основних виробничих завдань.

Також з'ясувалося, що у відділі логістики існує доволі високий рівень взаємопідтримки між колегами, однак є потреба в покращенні комунікації з іншими підрозділами, зокрема з відділом продажів, через розбіжності в пріоритетах та темпах роботи.

Фокус-групи виявилися дуже ефективним інструментом, саме у форматі живого діалогу працівники охоче діляться не лише критикою, а й конструктивними ідеями, що, на мою думку, є дуже цінним ресурсом для подальшого вдосконалення внутрішньої політики компанії. Отримані в

процесі інтерв'ю дані нами частково підтвердили через подальший контент-аналіз звернень до HR-служби, що дало змогу узагальнити та об'єктивізувати результати.

Неформальне спостереження

Під час проведення дослідження нами вирішило застосувати метод неформального спостереження, оскільки вважав його особливо цінним для глибшого розуміння неочевидних аспектів взаємодії в колективі. Упродовж одного календарного місяця нами систематично спостерігав за повсякденним життям працівників ПАТ «Завод імені Фрунзе», перебуваючи в робочому середовищі та поступово занурюючись у динаміку міжособистісних відносин.

Основна увага під час діагностичного етапу була зосереджена на фіксації типових проявів невербальної комунікації: жестів, міміки, тону голосу, дистанції між співрозмовниками, а також загального емоційного тла під час взаємодії між працівниками різних категорій — зокрема між лінійним персоналом, адміністрацією, новачками та працівниками з більшим стажем. Особливу увагу приділяли поведінці працівників у неформальних ситуаціях: під час обідніх перерв, у роздягальнях, біля входу в цех, на щотижневих виробничих нарадах і в розмовах у коридорах. Як зазначають Kauffeld і Lehmann-Willenbrock (2016), «спостереження за невербальними сигналами в неформальних контекстах дозволяє виявити реальні соціальні динаміки, приховані напруження або підтримку, що часто не проявляються в офіційних комунікаційних ситуаціях» [12].

Цей досвід був для нас справжнім відкриттям. Наприклад, нами було помічано, що в технічному підрозділі панує досить згуртована атмосфера: працівники часто жартували, активно ділилися один з одним як професійною інформацією, так і особистими історіями. У такому середовищі відчувалася взаємна довіра та підтримка. Натомість у відділі збуту спостерігалася помітна фрагментованість: невеликі мікрогрупи трималися осторонь одна від одної, а загальний рівень емоційної взаємодії був значно нижчим.

Ці спостереження допомогли нам зрозуміти, що офіційна ієрархія не завжди відповідає реальній неформальній структурі. Нами виокремили кілька працівників, яких колеги слухали з особливою увагою — це свідчило про їхній неформальний авторитет. Один із таких співробітників, наприклад, хоча формально не займав керівної посади, був центром тяжіння для молодих працівників і виконував роль неофіційного наставника.

Особливу увагу під час спостереження було приділено характеру взаємодії між новими співробітниками та постійним персоналом. У більшості випадків новачки демонстрували стриману поведінку, уникали ініціативності у комунікації та займали пасивну позицію у неформальних розмовах, що свідчить про недостатньо ефективний механізм адаптації. Враховуючи ці спостереження, доцільним є запровадження програм менторства або м'якого входження («soft onboarding»), які сприяють зниженню бар'єрів між старими й новими членами колективу. Як підкреслюють Saks і Gruman (2018), «ефективно структуровані програми соціалізації, зокрема менторство, суттєво підвищують рівень адаптації нових працівників, їхню залученість і задоволення роботою» [45].

Також варто зазначити, що на рівні керівного складу простежувалася певна відстороненість. Керівники середньої ланки рідко спілкувалися з підлеглими поза рамками робочих інструкцій. У неформальних просторах вони майже не з'являлися, що, на мою думку, створює додатковий психологічний бар'єр у вертикальній комунікації.

Загалом, неформальне спостереження стало для мене найцікавішою частиною дослідницької роботи. Воно дало змогу побачити живу картину внутрішніх стосунків у колективі, виявити скриті закономірності, які не відображаються в цифрах анкет або офіційних звітах, і ще раз переконатися, що соціально-психологічний клімат формується щоденно — у звичайних розмовах, жестах підтримки, поглядах і навіть у тиші.

Контент-аналіз звернень до HR-служби

Здійснено контент-аналіз внутрішньої документації підприємства — зокрема, анонімних звернень, скарг, пропозицій та звітів, наданих працівниками до HR-служби за останні шість місяців. Аналіз дозволив виокремити найбільш часті теми звернень, оцінити рівень тривожності, довіри до служби персоналу та ефективність реагування адміністрації на запити працівників.

Застосування вищенаведених методів дозволило забезпечити високу достовірність отриманих результатів, комплексно охопити явище соціально-психологічного клімату, зменшити ризик упередженості інтерпретації та сформувані обґрунтовані висновки для подальшого аналізу.

2.3 Аналіз результатів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в колективі

У результаті проведеного дослідження було виявлено низку як позитивних тенденцій у соціально-психологічному кліматі колективу, так і проблемних зон, які потребують уваги з боку управлінського персоналу. Висновки базуються на результатах анкетування, фокус-групових інтерв'ю, спостережень та контент-аналізу звернень працівників.

Позитивні аспекти соціально-психологічного клімату:

Відчуття приналежності до команди.

82% опитаних респондентів зазначили, що відчують себе частиною колективу, що свідчить про високий рівень ідентифікації з групою, наявність позитивної взаємодії між працівниками та загальне прагнення до співпраці. Це є важливим ресурсом для збереження командної згуртованості в умовах змін.

Доброзичлива атмосфера.

75% працівників оцінили загальний психологічний клімат як доброзичливий. Такий показник засвідчує відсутність систематичних конфліктів, підтримку

між колегами та загалом комфортне емоційне середовище для виконання професійних обов'язків.

Готовність до взаємодопомоги.

69% респондентів вказали, що у разі потреби можуть звернутися по допомогу до колег. Це свідчить про існування позитивних неформальних стосунків та елементів підтримувального середовища в організаційній культурі підприємства.

Увага до розвитку, але недостатня система.

67% працівників зазначили, що не бачать чіткої, прозорої системи мотивації та кар'єрного зростання. Хоча ця цифра вже свідчить про проблемну зону, вона також вказує на наявний запит на розвиток і зацікавленість працівників у професійному зростанні. Це може стати основою для стратегічного перегляду системи мотивації.

Проблемні зони у соціально-психологічному кліматі:

Незадоволеність стилем управління.

Лише 48% респондентів висловили задоволення стилем управління, при цьому найбільша кількість критичних оцінок надходить із виробничого відділу. Це свідчить про наявність проблем у вертикальній комунікації, можливе домінування авторитарного стилю управління або відсутність зворотного зв'язку, що негативно позначається на мотивації та ініціативності працівників.

Взаємна відчуженість між департаментами.

34% опитаних вважають, що між працівниками різних структурних підрозділів існує напруга, непорозуміння або конкуренція. Така міждепартаментна відстороненість може призводити до фрагментації організаційної культури, ускладнювати спільну роботу над проектами та гальмувати обмін інформацією.

Дефіцит зворотного зв'язку.

41% співробітників вказали на недостатність зворотного зв'язку з боку керівництва. Це є одним із найпоширеніших чинників невдоволення у

колективах, що призводить до зниження залученості, професійного зростання, втрати почуття значущості внеску кожного працівника.

Узагальнення

Загалом результати свідчать про наявність позитивного емоційного фону в колективі, високого рівня приналежності до групи та базової підтримки між працівниками. Водночас наявність окреслених проблем в управлінських стилях, міждепартаментній взаємодії та комунікації з керівництвом вказує на потенційні ризики для ефективності організаційної діяльності в довгостроковій перспективі. Усі виявлені аспекти мають бути враховані під час розробки рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату в наступному розділі.

Висновки з фокус-груп

У рамках дослідження було проведено фокус-групові інтерв'ю з працівниками різних структурних підрозділів підприємства. Метою цих обговорень було глибше вивчення міжособистісних взаємин, виявлення суб'єктивного ставлення працівників до умов праці, стилю управління та загального психологічного клімату.

На основі результатів фокус-груп вдалося підтвердити деякі проблемні аспекти, попередньо виявлені шляхом анкетування. Зокрема, найчастіше респонденти акцентували увагу на наступних моментах:

Міжпідрозділові конфлікти.

Учасники з виробничого підрозділу та відділу продажів відкрито зазначили наявність напруженості у стосунках між цими двома підрозділами. Причиною такого стану речей є відмінності у робочих підходах, ціннісних орієнтаціях і стилі комунікації. Представники виробничої ланки висловлювали незадоволення через, на їхню думку, недостатню обізнаність менеджерів із продажів щодо виробничих можливостей та обмежень, що призводить до завищених очікувань або нерелевантних вимог. Водночас працівники відділу продажів вказували на складність у комунікації з виробництвом та недостатню

гнучкість у процесах. Це свідчить про фрагментованість внутрішніх процесів і потребу в міжпідрозділовій координації.

Відчуття віддаленості керівництва.

Усі фокус-групи, незалежно від підрозділу, акцентували увагу на нестачі регулярних комунікацій із керівним складом. Працівники зазначили, що відсутність систематичних зустрічей або навіть неформального зворотного зв'язку з менеджментом викликає відчуття дистанційованості, байдужості з боку керівництва до повсякденних труднощів рядових працівників. Це створює психологічний бар'єр між керівниками та підлеглими, посилює відчуття неучасті в ухваленні важливих рішень і, відповідно, знижує рівень лояльності до організації.

Очікування змін у комунікаційній культурі.

Частина учасників висловила побажання щодо налагодження більш прозорих, доступних і двосторонніх каналів комунікації. Серед пропозицій — запровадження регулярних відкритих зустрічей із керівниками, внутрішніх інформаційних розсилок, внутрішньої корпоративної платформи для діалогу між працівниками та адміністрацією. Це свідчить про прагнення колективу до більшої участі в житті організації та формування атмосфери взаємної поваги.

Таким чином, результати фокус-групового дослідження поглибили розуміння внутрішніх процесів у колективі та дозволили виявити не лише об'єктивні проблеми, але й суб'єктивні очікування працівників, пов'язані з покращенням соціально-психологічного клімату. Отримані висновки стануть основою для формування конкретних управлінських рекомендацій у наступному розділі.

7. Спостереження HR-служби

У рамках дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві протягом одного календарного місяця HR-менеджером здійснювалось цілеспрямоване систематичне спостереження за неформальними взаємодіями працівників у ключових зонах неформального спілкування: кімнаті відпочинку, корпоративній їдальні, коридорах та

відкритих просторах, а також у процесі участі в щотижневих виробничих нарадах і робочих брифінгах.

Метою такого спостереження було виявлення прихованих тенденцій у міжособистісній комунікації, ступеня відкритості у спілкуванні між працівниками різних рівнів та оцінка рівня неформальної згуртованості в підрозділах.

Виявлені спостереження дозволили зробити кілька важливих висновків: Різноспрямованість комунікаційних моделей у підрозділах.

У процесі неформальних взаємодій було помічено суттєву відмінність у комунікативній поведінці працівників різних відділів. Так, у відділі продажів простежувалася тенденція до фрагментації: працівники схильні до комунікації переважно у вузькому колі «своїх» колег, уникаючи розширеної участі в загальнокорпоративному обговоренні чи ініціативах. Візуальна ізоляція в загальних зонах (сідають окремо, уникають візуального контакту) підтверджує наявність внутрішнього напруження або емоційної дистанції.

Проактивна взаємодія у технічних підрозділах.

На відміну від вищезгаданого, у логістичному, планово-комерційному та складському відділах спостерігалася висока інтенсивність спонтанної комунікації, часте використання жартів, дружніх реплік, обговорення не лише професійних, але й особистих тем. Така поведінка свідчить про сформований рівень міжособистісної довіри, що позитивно впливає на ефективність колективної взаємодії в робочому процесі.

Поведінка керівників середньої ланки.

У спільних просторах рідко фіксувалася присутність керівників середньої ланки в неформальному контексті. Більшість менеджерів, за спостереженнями, утримувалися від участі в неформальному спілкуванні з підлеглими, що, ймовірно, посилює відчуття «ієрархічного бар'єру» та обмежує двосторонній зворотний зв'язок. Це може зменшувати відчуття довіри у вертикальних взаєминах і впливати на загальну відкритість працівників щодо обговорення робочих проблем.

Наявність мікрогруп та неформальних лідерів.

Упродовж спостережень було зафіксовано кілька стійких неформальних мікрогруп, які зберігали стабільний склад під час обідніх перерв, переміщення між робочими зонами, групової участі в нарадах. Такі мікрогрупи відіграють важливу роль у внутрішньому житті колективу та можуть як підтримувати, так і дестабілізувати атмосферу, залежно від настанов їхніх неформальних лідерів. За деякими ознаками (частота звернень інших колег, ініціативність, емоційна виразність), було ідентифіковано окремих осіб, які відіграють роль неформальних центрів впливу.

Відмінності у корпоративній поведінці новачків.

Молоді працівники або ті, що нещодавно долучилися до команди, часто демонстрували обережність у спілкуванні, обмежувались короткими відповідями та уникали участі в обговореннях, особливо у присутності старших колег або керівників. Це може свідчити про недостатньо розвинену адаптаційну політику або про брак системної підтримки з боку більш досвідчених працівників.

Таким чином, результати спостереження виявили не лише формальні відмінності у поведінкових паттернах працівників, а й глибинні елементи організаційної культури, що впливають на стан соціально-психологічного клімату. Вони дають змогу точніше визначити «зони ризику» та на основі емпіричних даних сформулювати рекомендації щодо покращення клімату в колективі.

8. Рекомендації за результатами дослідження

На основі результатів анкетування, фокус-групових інтерв'ю, спостережень HR-служби та контент-аналізу внутрішньої комунікації, було сформовано комплекс управлінських рекомендацій, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в організації. Пропозиції охоплюють як міжособистісний рівень взаємодії, так і організаційні практики, що впливають на загальну атмосферу в колективі.

Інституалізація двостороннього зворотного зв'язку.

Рекомендується запровадити регулярні відкриті сесії комунікації між керівництвом і персоналом — наприклад, у форматі щомісячних «відкритих зборів» або «діалогів без краваток», на яких обговорюватимуться актуальні проблеми, пропозиції, запити з боку працівників. Це сприятиме зниженню відчуття дистанції між рівнями управління, підвищить рівень довіри та дозволить оперативно виявляти і вирішувати внутрішньокolleктивні проблеми.

Міждепартаментне навчання з розвитку комунікативної компетентності. Необхідно розробити та впровадити програму короткострокового навчання, присвячену розвитку навичок ефективної комунікації, активного слухання, вирішення конфліктів і міжвідділової взаємодії. Формат може включати тренінги, кейс-обговорення та практичні симуляції. Особливу увагу слід приділити підрозділам, де було зафіксовано низький рівень комунікативної активності або напруженість.

Системне впровадження інтегруючих заходів.

Для формування спільної ідентичності працівників та зниження міжгрупової напруги доцільно впроваджувати регулярні заходи неформального характеру, зокрема командоутворюючі тренінги, виїзні семінари, корпоративні квести та спортивні події. Такі форми взаємодії сприяють створенню горизонтальних комунікацій, розвитку довіри та відкритості, особливо у міждепартаментному середовищі. Як стверджують van Dick, Kerschreiter і Tissington (2018), «спільна участь працівників у неформальних заходах зміцнює ідентифікацію з організацією, зменшує міжгрупову диференціацію та стимулює емоційне включення в колективне життя» [36].

Реформування системи мотивації з акцентом на нематеріальні стимули. Доцільно здійснити комплексний аудит чинної системи мотивації персоналу з подальшим її оновленням відповідно до сучасних потреб працівників. Поряд із матеріальними стимулами, ефективною практикою є використання нематеріальних засобів заохочення — публічне визнання досягнень, можливість гнучкого графіку, персоналізовані плани кар'єрного розвитку та залучення до стратегічно важливих проєктів. Як підкреслюють Koopij, Tims і

Akkermans (2017), «нематеріальні ресурси, зокрема автономія, зворотний зв'язок і підтримка розвитку, мають прямий позитивний вплив на внутрішню мотивацію працівників і зміцнюють їхню залученість» [13].

Створення міжфункціональної ініціативної групи.

Доцільним і практично обґрунтованим заходом з підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом є створення постійно діючої ініціативної групи, до складу якої входили б представники різних підрозділів організації, зокрема лінійного персоналу. Така група може виконувати функції двостороннього комунікаційного каналу між працівниками та керівництвом, збирати пропозиції, проводити регулярну мікродіагностику настроїв та ініціювати локальні покращення в організаційному середовищі. Як підкреслюють Nielsen і Taris (2019), «впровадження спільних ініціатив, які включають представників різних рівнів організаційної ієрархії, є ефективним інструментом не лише для покращення клімату, але й для підвищення залученості та зниження організаційного опору» [21].

Реалізація наведених рекомендацій дозволить не лише покращити психологічну атмосферу в колективі, але й зміцнити командну згуртованість, знизити рівень латентних конфліктів, підвищити ефективність управлінських рішень та закласти підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Результати впровадження (через 3 місяці)

Після реалізації першої хвилі рекомендованих заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в організації, протягом трьох місяців було зафіксовано низку позитивних змін, що свідчать про ефективність вжитих управлінських дій.

Активізація міжпідрозділової взаємодії

У результаті впровадження щотижневих коротких мітингів між представниками суміжних департаментів (виробництво — логістика, продажі — клієнтський сервіс тощо) спостерігається покращення горизонтальної комунікації. Зросла кількість спільних ініціатив, зменшилися непорозуміння

щодо розподілу обов'язків і термінів виконання завдань, що раніше були джерелом напруги. Наради стали платформою для відкритого обміну думками, що позитивно вплинуло на емоційний клімат у групах.

Пожвавлення внутрішнього зворотного зв'язку

Запуск інтерактивного модуля на внутрішньому корпоративному порталі дозволив працівникам у зручній формі надсилати пропозиції, зауваження та ініціативи, що раніше залишались невираженими. Протягом перших трьох місяців кількість звернень зросла на понад 40%, а частина з них була визнана цінними для вдосконалення процесів та ініціювала зміни на рівні окремих підрозділів.

Зниження плинності персоналу

Порівняльний аналіз даних HR-служби показав, що плинність кадрів у цілому по компанії зменшилась на 12%. Найбільше покращення спостерігалось у виробничому відділі, який раніше вирізнявся високим рівнем звільнень. За оцінками керівників, стабілізація персоналу пов'язана з підвищенням рівня довіри, зменшенням конфліктності та посиленням відчуття «включеності» у внутрішні процеси компанії.

Підвищення рівня загальної задоволеності працівників

За результатами повторного міні-опитування, яке проводилося з використанням аналогічного інструментарію, рівень загального задоволення працею зріс з 61% до 78%. Це свідчить про позитивне сприйняття змін працівниками, зростання мотивації та покращення емоційного фону в колективі. Особливо позитивно респонденти оцінили зусилля керівництва щодо налагодження комунікації та залучення працівників до ухвалення рішень.

Загалом, попередні результати впровадження запропонованих заходів демонструють позитивну динаміку змін і підтверджують важливість цілеспрямованої роботи зі створення сприятливого соціально-психологічного клімату. За умови подальшого закріплення цих практик, можна очікувати довготривалого ефекту у вигляді підвищення лояльності персоналу, зниження

витрат на адаптацію нових працівників і зростання ефективності командної взаємодії.

Можно зробити висновок, що у результаті проведеного дослідження було підтверджено, що соціально-психологічний клімат (СПК) є одним із ключових чинників, що визначає ефективність функціонування організації, рівень мотивації працівників, згуртованість колективу, інноваційну здатність підприємства та стабільність у довгостроковій перспективі.

Аналіз теоретичних підходів вітчизняних і зарубіжних науковців дозволив визначити СПК як багатовимірне соціально-психологічне явище, що формується під впливом організаційних, міжособистісних, емоційних та культурних факторів. Встановлено, що СПК не лише відображає поточний стан групової динаміки, але й активно впливає на поведінку працівників, якість управлінських рішень, рівень плинності кадрів і здатність до змін.

У ході емпіричного дослідження було використано комплексну методологію, яка включала анкетування, фокус-групи, спостереження за неформальними комунікаціями та контент-аналіз звернень до HR-служби. Такий підхід дозволив виявити як позитивні риси клімату (високий рівень підтримки, залученості, командної взаємодії), так і проблемні зони (міжпідрозділові конфлікти, брак зворотного зв'язку, незадоволеність стилем управління).

На основі отриманих результатів було розроблено комплекс рекомендацій щодо покращення СПК, зокрема: впровадження системи регулярного зворотного зв'язку, розвиток комунікаційних навичок, оновлення мотиваційної політики, організація міжпідрозділових інтеграційних заходів та створення ініціативної групи з моніторингу СПК.

Через три місяці після впровадження першочергових заходів було зафіксовано позитивні зрушення: покращення міжвідділової комунікації, зростання рівня задоволеності працею, зменшення плинності персоналу, активізація внутрішнього зворотного зв'язку. Це підтверджує, що навіть

невеликі, але системні управлінські втручання здатні мати помітний ефект на соціально-психологічний клімат.

Отже, ефективне управління СПК має розглядатися не як допоміжна функція, а як стратегічно важлива складова загальної системи управління персоналом. Успішна організація майбутнього — це передусім організація з сильним, підтримуючим, відкритим до змін соціальним середовищем, у якому кожен працівник відчувається цінним, почутим і залученим.

Висновки за розділом 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено ґрунтовне дослідження соціально-психологічного клімату (СПК) на прикладі ПАТ «Завод імені Фрунзе» — підприємства зі 135-річною історією, що продовжує демонструвати здатність до адаптації в умовах воєнного часу, зберігаючи високі стандарти виробництва та людського управління.

Проведене емпіричне дослідження охоплювало анкетування працівників, фокус-групові інтерв'ю, неформальні спостереження у робочому середовищі та контент-аналіз звернень до HR-служби. Застосування різних методів дозволило отримати об'єктивну та глибоку картину стану внутрішнього мікроклімату колективу.

На основі аналізу отриманих даних було виявлено низку важливих висновків:

1. Загальний емоційний фон у колективі є позитивним — більшість працівників відчувають себе частиною команди, мають доброзичливі стосунки з колегами, готові до взаємодопомоги та відкритої комунікації. Це створює основу для стабільності та продуктивної праці.

2. Водночас існують проблемні зони, зокрема в частині стилю управління, дефіциту зворотного зв'язку, міждепартаментної напруженості та недостатньої прозорості мотиваційної системи. Виробничий персонал

відчуває певну відстороненість керівництва та обмежену участь у прийнятті рішень.

3. Аналіз фокус-груп показав, що навіть за позитивної загальної атмосфери є чітко виражені очікування змін у стилі управління, кращої комунікації та підтримки з боку менеджменту, а також необхідність більшої участі персоналу у внутрішніх процесах організації.

4. Неформальне спостереження дозволило ідентифікувати ключові особливості поведінкових моделей у різних відділах. Було виявлено вплив неформальних лідерів, сформованість мікрогруп, нерівномірний рівень комунікації в команді та певну ізоляцію новачків, що потребує адаптаційної підтримки.

5. HR-аналітика підтвердила тенденції, виявлені іншими методами, і дозволила зробити висновок про важливість підвищення прозорості, відкритості управлінських рішень і створення ефективного механізму «зворотного зв'язку».

Таким чином, соціально-психологічний клімат на ПАТ «Завод імені Фрунзе» загалом можна охарактеризувати як стабільний із позитивним вектором розвитку, однак із вираженими зонами, що потребують управлінських рішень для підвищення ефективності взаємодії в колективі, мотивації персоналу та зниження організаційних ризиків.

Отримані результати стали практичним підґрунтям для впровадження цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату. На їх основі підприємство розробило й почало реалізовувати програму вдосконалення внутрішнього мікроклімату, що дозволило зміцнити командну згуртованість, знизити рівень конфліктності та посилити мотивацію персоналу в умовах змін і ринкової нестабільності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи на тему "Соціально-психологічний клімат у колективі на підприємстві" було комплексно досліджено теоретичні засади, методологічні підходи та практичні аспекти формування, оцінювання й покращення соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі. Дослідження підтвердило ключову гіпотезу: сприятливий соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на рівень мотивації, емоційного благополуччя, продуктивності працівників, згуртованість команди та в цілому — на ефективність діяльності підприємства.

У теоретичному розділі було розглянуто багатовимірність поняття СПК, а також підкреслено, що цей феномен формується під впливом як об'єктивних (організаційна структура, стиль керівництва, умови праці), так і суб'єктивних факторів (особистісні характеристики працівників, рівень довіри, ступінь комунікативної відкритості). Особливе значення має підхід, згідно з яким СПК є не лише фоном соціальної взаємодії, а й активним чинником, що сприяє формуванню організаційної культури та детермінує поведінку персоналу в умовах змін, стресу чи трансформаційних процесів.

Аналіз сучасних наукових джерел (вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема Б. Шнайдера, А. Маслоу, К. Роджерса, Л.І. Уманського, В.А. Ядова, Л.М. Карамушки та ін.) дозволив виявити концептуальні засади управління СПК. Було доведено, що позитивний клімат характеризується високим рівнем емоційного комфорту, довіри між працівниками, взаємною підтримкою та стабільною комунікацією, що створює підґрунтя для інноваційної діяльності, ефективного командного прийняття рішень і зміцнення лояльності персоналу до організації.

Практична частина дослідження, виконана на базі ПАТ "Завод Фрунзе", дозволила перевірити на практиці валідність теоретичних положень. За допомогою методів анкетування, соціометрії, експертних оцінок і

спостереження було проведено комплексне емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. Результати показали, що загалом клімат на підприємстві є сприятливим, проте існують проблеми в частині комунікаційних бар'єрів між окремими підрозділами, недостатньої участі працівників у прийнятті рішень, а також обмеженої системи підтримки ініціатив.

Фінансово-економічний стан підприємства виявився стабільним, однак з урахуванням актуальних викликів (воєнні дії, мобілізація працівників, логістичні труднощі, кадрові ротації) значення ефективного управління СПК лише зростає. У такій ситуації, коли традиційні інструменти мотивації стають менш дієвими, саме клімат у колективі — відчуття єдності, підтримки, поваги — стає вирішальним фактором збереження функціональної стабільності організації.

На основі результатів дослідження було розроблено низку практичних рекомендацій. Вони охоплюють: запровадження регулярного оцінювання СПК, розвиток системи внутрішнього зворотного зв'язку, формування відкритого діалогу між працівниками і керівництвом, впровадження тренінгів з емоційного інтелекту та командної взаємодії, посилення ролі HR у створенні атмосфери підтримки та розвитку. Також рекомендовано впровадити практику горизонтальних обговорень для зниження міжструктурної ізоляції.

Практичне значення результатів дипломної роботи полягає в можливості безпосереднього застосування напрацьованих підходів на підприємствах різного типу — як у промисловості, так і в сфері послуг. Узагальнені висновки можуть бути адаптовані для розробки стратегій управління персоналом, програм розвитку організаційної культури, впровадження змін та модернізації комунікаційних політик.

Таким чином, соціально-психологічний клімат — це не другорядна змінна в системі управління персоналом, а ключовий ресурс, що здатен підвищувати ефективність підприємства без значних матеріальних інвестицій. Саме через формування здорової соціально-психологічної атмосфери

можливо досягти глибокої інтеграції працівників у корпоративні процеси, активізувати їхню ініціативність і забезпечити емоційну стійкість до викликів.

У контексті сучасних реалій, коли трудові колективи переживають стресові трансформації, соціальні виклики, психологічну втомленість, — завдання керівника полягає не лише в раціональній організації праці, але й у створенні простору, де працівник відчуває себе значущим, почутим і визнаним. Саме на цьому ґрунті формується довіра, яка є основою будь-якого успішного колективу. І якщо ми хочемо бачити підприємства гнучкими, конкурентоспроможними та людяними — починати варто саме зі створення якісного соціально-психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abualoush, S. H., Bataineh, K., & Al-Badi, A. 2019. The role of organizational climate in supporting knowledge management processes: A case study in Jordan. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(3), 299–319.
2. Adil, A., & Kamal, A. 2016. Development and validation of an organizational climate scale. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 115–134.
3. Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. 2017. Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 143–166.
4. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
5. Ezenwaji, I. O., Okoye, U. O., & Asogwa, H. O. 2019. Workplace climate and its effect on job commitment and satisfaction: A psychological assessment. *International Journal of Social Psychiatry*, 65(2), 1143–1150.
6. Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2017). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage Publications.
7. Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of employee engagement. *Journal of Management Development*, 37(6), 52–67.
8. Hart, P. M., Cotton, P., & Wilcox, T. (2016). Organisational psychological climate and employee wellbeing: A review of current theory and practice. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 24–42.

9. Huettermann, H., Doering, J., & Schewe, G. (2019). Organizational climate and team cohesion: A meta-analytic integration. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 239–260.
10. Jaskyte, K., & Lee, M. (2019). Organizational climate and innovation: The role of employee satisfaction and commitment. *Nonprofit Management & Leadership*, 29(3), 321–336.
11. Jiang, K., Hu, J., & Wang, H. (2019). Do IT employees work hard or hardly work? The role of organizational climate and psychological empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 845–860.
12. Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2016). *Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success*. Springer.
13. Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4–15.
14. Kumari, P., & Singh, S. (2017). Organizational climate and employee behavior: A classification approach. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 84–94.
15. Li, N., Wang, H., & Yang, Y. (2020). The dark side of organizational climate: How abusive supervision and climate negativity jointly affect employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 731–744.
16. Lindner, C., Keller, M. M., & Mennicken, S. (2018). Social climate and organizational behavior: A contextual perspective on group emotion. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 50–66.
17. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A multidimensional perspective. In C.L. Cooper (Ed.), *Handbook of Stress, Medicine, and Health* (2nd ed., pp. 99–114). CRC Press.
18. Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.

19. Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., & Day, D. V. (2019). Team-level organizational climate: A review of theory and empirical evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 934–950.
20. Newman, A., Nielsen, I., & Smyth, R. (2020). Leader behavior, organizational climate, and employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 171–191.
21. Nielsen, K., & Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward. *Work & Stress*, 33(3), 727–738.
22. Opendatabot. (2024). Фінансова звітність ПАТ «Завод імені Фрунзе», м. Харків. URL: <https://opendatabot.ua>
23. Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal initiative at work: A review and outlook. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 388–407.
24. Rogers, C. R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
25. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–49.
26. Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
27. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
28. Schneider B., Ehrhart M.G., Macey W.H. (2017). Organizational Climate and Culture. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Retrieved from: <https://oxfordre.com/psychology/display/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-3>
29. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

30. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational Climate and Culture. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. Retrieved from <https://oxfordre.com/psychology/display/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-3>
31. Shah, H., & Irani, Z. (2020). Leadership styles and organizational climate: A comparative study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 500–514.
32. The Dynamics of Interpersonal Relationships. Social Work Test Prep <https://socialworktestprep.com/blog/2025/march/12/the-dynamics-of-interpersonal-relationships/>
33. The Relationship between Emotional Intelligence and Socio-Psychological Climate. ResearchGate (2003). https://www.researchgate.net/publication/262298344_The_Relationship_between_Employees%27_Emotional_Intelligence_and_Socio-Psychological_Climate_in_Information_Technology_Companies
34. YouControl. (2024). Профіль компанії ПАТ «Завод імені Фрунзе» (м. Харків). URL: <https://youcontrol.com.ua>
35. Zhang, X., Wang, Y., & Shi, J. (2019). Team emotional climate and performance: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1368–1381.
36. van Dick, R., Kerschreiter, R., & Tissington, P. A. (2018). Social identity in organizational settings: Recent developments and future prospects. *European Journal of Social Psychology*, 48(3), 295–310.
37. Інститут промислового розвитку. (2021). Індустріальні підприємства Харкова: історія, структура, профілі. Харків: Видавництво ХНУРЕ.
38. Андреева Г.М. Соціальна психологія. — М.: Аспект Пресс, 2001.
39. Анцупов А.Я., Шипілов А.И. Социально-психологический климат в коллективе: диагностика, формирование, оптимизация. — М.: Изд-во Института психотерапии, 1995.

40. Божович Л.І. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі: монографія. — Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка, 2005. — 168 с.
41. Василевська О. Психологія управління персоналом. — Київ: Центр навчальної літератури, 2010.
42. Долгова В.І. Соціально-психологічний клімат у колективі: теорія і практика діагностики. — М.: Речь, 2010.
43. Донченко О.І., Слюсаревський М.М., Татенко В.О., Титаренко Т.М., Хазратова Н.В. та ін. (2008). Основи соціальної психології. Київ: Міленіум
44. Дубровіна І.В. Психологія мотивації та емоційного благополуччя працівників. — К.: Академвидав, 2012. — 224 с.
45. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 240 с.
46. Кузьміна С. Психологія праці та управління. — Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012.
47. Літвак Б.Г. Управління персоналом організації. — М.: Дело, 2004.
48. Морено Я.Л. Социометрия. Экспериментальный метод и наука о обществе. — М.: Академический проект, 2001.
49. Міністерство економіки України. (2022). Ukraine Industry Outlook: Аналітичний звіт про динаміку промислового розвитку та експорту. Київ: Мінекономіки України.
50. Харківський промисловий кластер. (2020). Аналітичний звіт про потенціал і трансформацію промислових підприємств регіону. Харків: Видавництво ХПІ.
51. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. — М.: Наука, 1987.