

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Острозька академія»
Навчально-науковий центр заочно-дистанційного навчання
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:
«Взаємозв'язок психологічного клімату трудового колективу з рівнем
задоволення працею»

Виконала студентка II курсу, групи ЗМПС-21,
Напряму підготовки 053, спеціальності «Психологія»
Приходько Олександра Олександрівна

Керівник – кандидат психологічних наук, доцент
Волошина-Нарожна Вікторія Олександрівна
Рецензент –

Допущено до захисту
на засіданні кафедри психології
протокол № _____ від _____ 2023 р.
Зав. кафедри _____ д.пс.н., проф. Матласевич О. В.

Острог, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ І РІВНЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ	
1.1 Теоретичний аналіз поняття та факторів задоволеності працею	8
1.2 Теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення психологічного клімату працівників організації	14
1.3 Теоретичні аспекти взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею	26
Висновки до 1 розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ З РІВНЕМ ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ	
2.1. Обґрунтування методів емпіричного дослідження щодо встановлення взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею.....	32
2.2. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею.....	39
Висновки до 2 розділу	55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТА ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ	
3.1. Практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату колективу.....	57
3.2. Практичні рекомендації щодо формування і підтримки задоволення працею працівників.....	72
Висновки до 3 розділу	76

ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	82
ДОДАТКИ	92.

ВСТУП

Постановка проблеми. На сьогодні успіх будь якої організації не є можливим без моніторингу та вдосконалення робочого середовища, психологічного клімату в колективі. Ключове місце в організації займає працівник і являє собою найважливіший ресурс. Ефективність трудового колективу має визначальний вплив на успішність діяльності організації. Людський фактор, не комфортні умови роботи, відсутність задоволення від виконання робочих завдань провокує зниження ефективності професійної діяльності, підвищення рівня стресу, професійного вигорання та загальної напруги і в кінцевому результаті до плинності кадрів, що ставить під сумнів досягнення цілей організацією.

Глобалізаційні процеси зумовлюють розширення ринку праці і можливість міграції робочої сили, що насамперед торкається особливо цінних кадрів. У таких умовах перед роботодавцями стоїть завдання не лише знайти і переконати у працевлаштуванні саме в їхню організацію талановитих фахівців, але й створити умови для комфортної роботи. Усе це є запорукою підвищення рівня виконання своїх професійних обов'язків працівниками, що також збільшує лояльність працівників до організації у якій вони працюють.

Вагомий вплив на забезпечення бажання працівника ефективно працювати та на його лояльність здійснює афективна форма прихильності до організації, яка проявляється у ідентифікації себе в колективі, залученості та емоційній прихильності, довірі до організації, колективній згуртованості, характері міжособистісних стосунків в колективі, позитивному психологічному кліматі, який впливає на сприйняття та інтерпретацію робочого місця працівником, його оцінку робочої ситуації. Працівники при наявності афективної форми прихильності проявляють більше ініціативи, намагаються досягати більшої ефективності в професійній діяльності.

Дослідженням питань психологічного клімату, проблем взаємовідносин в колективі присвятили свої роботи: Л.М. Карамушка, І.А. Андрейцева, Т. П. Гітіс,

Т.В. Грубі, Ю. В. Губарева і багато інших. У їхніх роботах розглядаються методологічні та теоретичні питання соціально-психологічного клімату, задоволеності працею, аналізуються практичні дослідження в галузі вивчення клімату різних колективів.

Актуальність даної теми полягає у тому, що психологічний клімат в трудовому колективі може здійснювати, як позитивний, так і негативний вплив на виконання працівниками своїх функціональних обов'язків, на їхній рівень задоволення працею, а також показники плинності кадрів та загальні показники ефективності діяльності організації.

Мета дослідження: теоретичне та емпіричне дослідження особливостей взаємозв'язку психологічного клімату колективу на рівень задоволення працею для розроблення практичних рекомендацій у роботі HR-відділів, керівників організацій щодо покращення психологічного клімату в колективі та рівня задоволення працею.

Об'єкт дослідження: задоволеність працею.

Предмет дослідження: особливості взаємозв'язку психологічного клімату та рівня задоволення працею колективу.

Завдання:

1. здійснити теоретичний аналіз проблеми та визначити поняття задоволеності працею як психологічного феномену, а також охарактеризувати фактори задоволення працею;
2. здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення психологічного клімату працівників організації;
3. проаналізувати теоретичні аспекти взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею;
4. емпірично встановити особливості взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею;
5. розробити практичні рекомендації для керівників організацій та HR-відділу для роботи з працівниками, з метою досягнення позитивного

психологічного клімату в колективі та формування оптимального рівня задоволення працею працівників;

Гіпотези науково-дослідної роботи: Існує взаємозв'язок між психологічним кліматом трудового колективу та компонентами що вказують на рівень задоволення працею (залученість працівників, енергійність у виконанні роботи, відданість до компанії, заглибленість у виконання роботи, лояльність працівників до місця роботи, рівень емоційного виснаження, професійне вигорання за факторами деперсоналізація, редукція досягнень та емоційне виснаження).

Методологія дослідження: базою нашого емпіричного дослідження є ПРАТ «Вераллія Україна». Вибірка складала 36 працівників віком від 23 до 63 років .

Методи дослідження:

- теоретичні (аналіз, синтез, класифікація, узагальнення наукових напрацювань із теми наукового дослідження);
- емпіричні методи: інтерв'ю, спостереження, анкетування, психодіагностика. Були використані методики: Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі О.С.Михалюк та А.Ю.Шарито, опитувальник "Gallup Q12", опитувальник "Maslach Burnout Inventory" (MBI) в адаптації Н.Є. Водоп'янової, Утрехтська шкала захопленості роботою (UWES, авт. W. Schaufeli & A. Bakker), методика оцінки лояльності працівників Employee Net Promoter Score дали змогу визначити психологічний клімат в колективі, психоемоційний стан працівників, їх ставлення до компанії, до колег, визначити відношення працівників до роботи.
- математико-статистичні методи дослідження: хі-квадрат, коефіцієнт кореляції Пірсона (для встановлення взаємозв'язку рівня психологічного клімату із показниками, що вказують на рівень задоволення працею). Обробка даних здійснювалася за допомогою статистичної програми SPSS v. 21.0 для Windows.

Практична та теоретична значущість наукового дослідження: полягає у розробці заходів з метою покращення психологічного клімату в колективі, формуванні належного рівня задоволеності працею, підвищення продуктивності праці, підвищення лояльності працівників до організації в якій працюють та застосування рекомендацій керівниками та HR менеджерами організацій.

Новизна дослідження: *вперше* емпірично встановлено взаємозалежність між рівнем психологічного клімату в колективі та формуванням рівня задоволення працею в контексті українського підприємства з іноземним капіталом; *дістало подальшого розвитку* вивчення взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до кожного розділу, загального висновку, списку використаних джерел (67 найменувань, з них 35 іноземними мовами), 6 додатків. Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків. Повний обсяг роботи становить 99 сторінок, обсяг основного тексту становить 81 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ І РІВНЯ ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ

1.1 Теоретичний аналіз поняття та факторів задоволеності працею

Загальний успіх організації залежить від того на скільки задоволені своїм робочим місцем і виконуваною роботою працівники. Результати діяльності насправді можуть дуже страждати від браку мотивації, продуктивності, креативності та зусиль. Коли працівники стосовно свого робочого місця мають відчуття з позитивним зарядом та приємні емоції, це виливається в задоволеність роботою.

Оціночні судження, які працівник отримує від виконання своєї роботи складаються з афективних і когнітивних компонентів. Задоволеність роботою є суб'єктивним поняттям і займає ключове місце в організаційній психології між робочими умовами та індивідуальними результатами [54, с. 72]. Задоволення роботою визначається як приємний або позитивний емоційний стан, що виникає в результаті оцінки своєї роботи або досвіду роботи [55, с. 1300]. Задоволеність роботою є багатовимірною структурою, яка демонструє емоційні оцінки індивідів щодо їхніх очікувань і того на скільки добре вони були задоволені. Шнаке концептуалізував три виміри задоволеності роботою, що представляють внутрішні, зовнішні та соціальні аспекти задоволення роботою. Рівні задоволення роботою охоплюють когнітивні та афективні реакції зроблені людьми через перебування у робочому середовищі [64].

Словник психологічних термінів дає визначення поняття «Задоволеність - емоційний стан людини, що настає при досягненні бажаного результату в діяльності і спілкуванні і прямо залежить від характеру потреб, їх глибини, але також залежить і від реальних можливостей, що дозволяють реалізувати ці потреби на практиці [26, с. 108].

Також в словнику психологічних термінів подано визначення «Праця – свідома, доцільна діяльність людини, спрямована на створення матеріальних і духовних цінностей для задоволення своїх потреб і є необхідною умовою існування і розвитку людини і суспільства [26, с. 218].

З наведених вище визначень можна зробити висновки, що задоволеність працею людина отримує при досягнених поставлених перед собою цілей і реалізації амбіцій в роботі та взаємодії з рештою колективу, залежить від можливостей, які може дати організація і рівнем фізичних, ціннісних, кваліфікаційних можливостей працівника.

Задоволеність працею можна характеризувати, як позитивний емоційний стан працівника до оцінки своєї роботи, усвідомлення того, чи задовольняє робота потреби конкретного працівника. Задоволеність працею показує силу прихильності персоналу до підприємства [9, с. 116-117].

В контексті психології праці та мотивації, розуміння різниці між поняттями «задоволення» та «задоволеність» викликає певне ускладнення і вимагає уважності. Згідно з працями Є. Ільїна, поняття «задоволеність» відноситься до стану, що виникає внаслідок досягнення певних цілей. Поняття «задоволення» розглядається як емоційний стан, що виникає в результаті реалізації мотиву. Даний підхід розмежовує ці поняття та вказує на їхню відмінність. Також варто відзначити, що задоволеність являє собою стійке довготривале оцінювальне ставлення до виконуваної діяльності та результатів, яке виникає як наслідок повторювального багаторазового відчуття задоволення від успішно виконаної роботи та умов за яких це було реалізовано. [25, с. 12]

Науковці розглядають поняття задоволеності через призму розуміння задоволеності як стану та мотиву, а також, як оцінки, ставлення та установки. Мотив може бути пов'язаним очікуванням отримання задоволеності, але задоволеність як така виникає безпосередньо після оцінки виконаної роботи та отриманих результатів. Ільїн підкреслює, що задоволення виникає внаслідок реалізації мотиву, але не може впливати на його формування, оскільки не може бути причиною самого себе. Задоволеність виступає оцінкою реалізації мотиву,

але не стимулює його утворення. Це пояснює відмінність у поняттях та їхній вплив на процеси мотивації. [25, с. 13-14]

На основі описаного вище розуміння понять «задоволеність» та «задоволення» підкреслює різні аспекти їхнього виявлення та впливу на мотиваційні процеси та результат.

Дослідження праці залежить від характеру і змісту виконуваної роботи. Праця має соціальний і функціональний зміст. Соціальним змістом виступає доцільність виконуваної роботи, мотиваційна складова, яке відношення до виконуваної роботи диктує суспільство, як до виду діяльності, і, яке відношення має сам працівник до конкретного виконання своїх обов'язків і взаємодії з колегами. Функціональний зміст полягає в ролях і функціях, яким має відповідати працівник на конкретній посаді. На базі цих складових формується відношення до виконуваної роботи.

Те, як працівники налаштовані до місця роботи і до виконання своїх обов'язків, які настрої панують в колективі відображає корпоративну культуру організації. У задоволених працівників як правило вища продуктивність на противагу тим, яких щось не влаштовує у їхній роботі. Успіх організації і її цілей залежить від того на скільки продуктивними, ефективними, зацікавленими і ініціативними є люди, що там працюють. Усі ці якості страждають під впливом невдоволення місцем роботи, стилем керівництва, обов'язками, політиками, процедурами, вимогами, міжособистісними стосунками в колективі, невідповідністю мотиваційної складової виконуваний роботи.

Аналіз того, на якому рівні перебуває задоволеність працівників показує в якому стані перебувають елементи управління організацією, які методи і моменти створюють позитивний ефект, а які знижують рівень задоволеності і якість роботи.

Задоволеність працею можна розглядати на афективному та когнітивному рівнях. Афективний рівень відображає суб'єктивний погляд і емоційну складову відношення до роботи, показує емоційні реакції працівника, пов'язані з роботою. Когнітивна складова показує цілісне сприйняття роботи, висновки робляться на

основі аналізу працівником того, чи відповідає робота очікуванням, цілям та цінностям працівника, показує задоволення робочим середовищем, обов'язками, взаєминами в колективі, стимулюючими аспектами роботи.

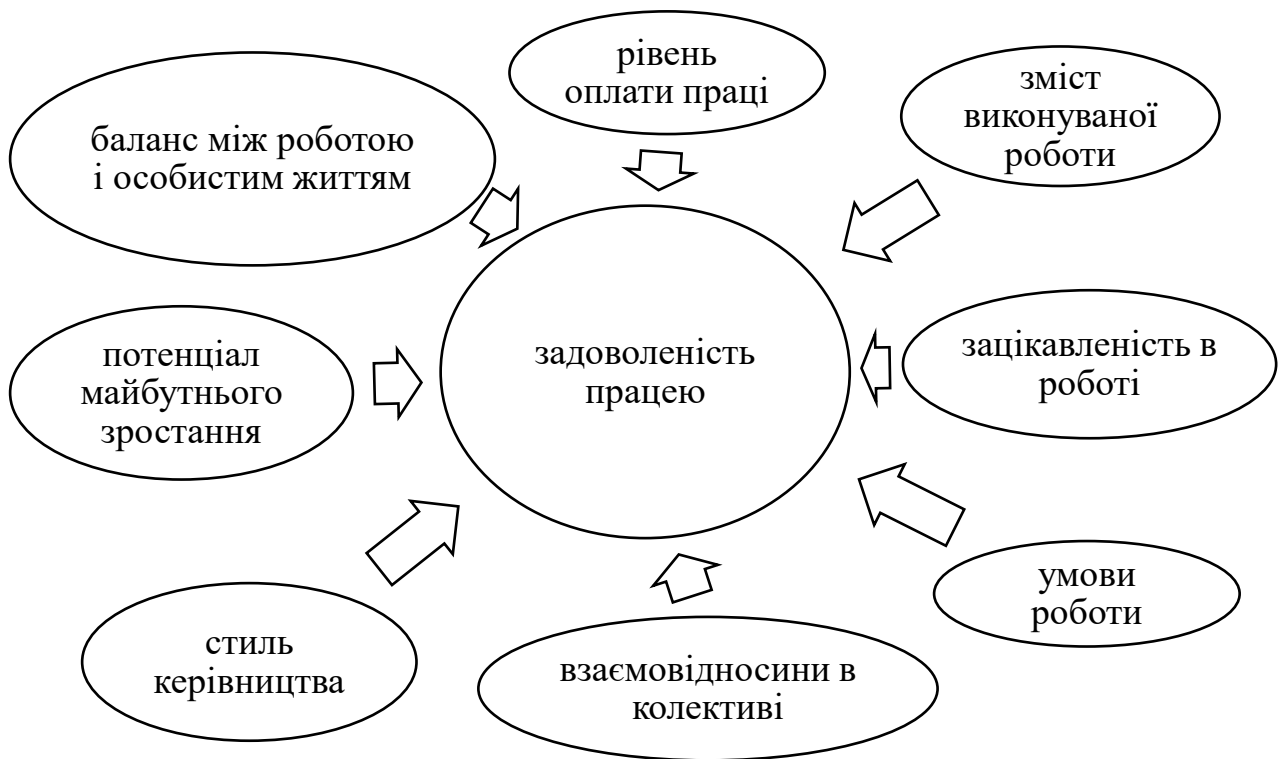


Рис. 1.1 «Фактори впливу на задоволеність працею»

Складено автором на основі [9; 19].

Одним з базових факторів задоволеністю працею є рівень оплати виконуваних обов'язків, те чи відповідає заробітна плата виконуваний роботі, ринковому рівню, чи наявні мотиваційні бонуси і стягнення у разі помилок, чи оплата праці є своєчасною, без різних затримок по оплаті. Досить часто заробітна плата є єдиним джерелом доходу працівника і основою добробуту, тому її рівень має вплив на лояльність працівника до організації в якій він працює. Хоча оплата праці не єдиним мотиваційним чинником, проте, коли працівники вважають, що оплата праці відповідає рівню їхньої кваліфікації і прикладеним зусиллям, то і рівень задоволення працею значно вищий. Потенціал майбутнього зростання, можливість розширення каналів комунікації, визнання, задоволення амбіцій має все більше значення для працівників при прийомі на роботу і як фактор подальшої лояльності до організації. Зміст виконуваної роботи описує характер і вид виконуваних завдань, чи відповідають вони моральним і етичним нормам

працівника, чи стимулюють вони креативність, виклики, нові цікаві задачі для вирішення також впливають на задоволеність працею. Наявність балансу між роботою і особистим життям є важливим фактором, оскільки, дозволяє мати здатність справлятися з роботою і мати достатньо часу для особистого життя. Стиль керівництва для багатьох працівників може бути також важливим фактором впливу на задоволеність працею оскільки, показує яким чином керівництво взаємодіє з підлеглими. Задоволеність стилем керівництва може бути досить індивідуальним фактором оскільки, є працівники яким більше імпонує демократичний стиль управління, коли думки і бачення працівників враховуються при прийнятті рішень чи організації робочого процесу. Важливим фактором також є зацікавленість в роботі, чи працівнику подобаються виконувати завдання, тоді і рівень задоволення роботою зростає. Такий фактор впливу, як умови роботи включають робоче середовище, безпеку, комфорт, технічне забезпечення та інші умови, які можуть мати вплив на здоров'я та благополуччя працівників під час роботи. Те, на якому рівні перебувають взаємовідносини в робочому середовищі між учасниками робочого процесу також здійснює вплив на задоволеність працею.

Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України [6, с. 206-210] показують, що реальний рівень задоволення або незадоволення може бути більш складним, працівники в більшості випадків перебувають посередині, коли немає сильного задоволення, але також і немає сильного незадоволення. Уявлення про задоволеність роботою як таке, дуже відрізняється між людьми різного віку і соціального статусу.

Створення робочого середовища, яке максимізує потенціал працівника – виграшна стратегія розвитку організацій. Багато компаній намагаються залишити своїх працівників задоволеними і лояльними до місця роботи. Задоволеність роботою умовно можна розділити на три поняття: дуже задоволений, просто не задоволений і активно незадоволений. Активно незадоволені працівники вважають свій досвід роботи в конкретній компанії жахливим і погано керованим. Просто незадоволені працівники мають низький

рівень залученості, не відчувають підтримки на робочому місці, мають нейтральне або негативне відчуття психологічного клімату і можуть чинити серйозну загрозу для успіху організації. Такі працівники, як правило, розглядають можливість покинути компанію. Працівники з високим рівнем задоволеності роботою мають високу продуктивність, високий рівень залученості і відчувають позитивний психологічний клімат

При наявності систематичного тиску негативних емоцій та стресу на робочому місці, викликаних взаємодією з професійним оточенням, можливі прояви професійного вигорання. Професор психології Каліфорнійського університету К. Маслач описує професійне вигорання синдромом фізичного та емоційного виснаження, що складається з розвитку негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та втрати розуміння й співчуття щодо клієнтів. Акцентується увага на тому, що професійне вигорання не є втратою творчого потенціалу та реакцією нудьги, а скоріше емоційне виснаження, що виникає на фоні стресу, викликаного міжособистісним спілкуванням. [56; 57; 58]. Такого роду стан підсилюється відчуттям низької залученості, особливо якщо раніше працівник був активним учасником всіх заходів. Серйозними проявами «професійного вигорання» є поведінкові зміни і ригідність. Жертва «професійного вигорання» може стати ригідною у мисленні. Такий працівник може намагатися подолати ситуацію, уникаючи колег, фізично і ментально дистанціюючись від них. Працівник зрештою стає депресивним і починає сприймати ситуацію як «безнадійну». Він може залишити свою посаду чи взагалі змінити професію [14, с. 193]. «Дозволити людям вигорати на роботі – верхня межа розтратності» – Шварц [67].

Залученість та задоволення працею поняття, які показують ставлення працівника до його роботи, але мають певні відмінності. Задоволення працею відображає, наскільки співробітник задоволений своєю роботою. Це стан емоційного комфорту, який працівник відчуває у зв'язку зі своєю професійною діяльністю. Фактори задоволення працею включають в себе рівень оплати, взаємини з колегами, можливості для розвитку, розуміння та визнання

результатів праці. Залученість показує рівень зацікавленості працівника у своїй роботі, рівень енергії та мотивації для виконання завдань. Фактори залученості включають в себе почуття значимості, можливість використання власних навичок та потенціалу, а також сприятливу організаційну культуру.

Відмінність між цими поняттями полягає в тому, що задоволення працею більш пов'язане з емоціями і відчуттями комфорту від роботи, тоді як залученість описує більш активний стан, коли працівник відчуває себе залученим, мотивованим та зацікавленим у власній діяльності. Хоча, по суті, ці два поняття є важливими, як для підвищення продуктивності, так і задоволення роботою, оскільки вони є частиною успіху працівника в організації. Якщо працівник задоволений своєю роботою, він часто буде також залучений до неї. Позитивне ставлення може виявлятися у високій зацікавленості до завдань, бажанні досягати кращих результатів та бути продуктивним. При наявності відчуття задоволення працею у працівника, посилюється емоційний зв'язок з робочим процесом, що також сприяє залученості.

Отже, хоча ці поняття можуть стосуватися дещо різних ракурсів, на емоціях та ставленні до роботи у випадку задоволення працею та на зацікавленості залученості, вони часто взаємопов'язані та можуть впливати одне на одного, сприяючи покращенню загального робочого досвіду працівників та результативності організації.

Задоволеність працею відображає ставлення працівника до організації, показує те, на скільки добре працівники почувуються в компанії, рівень задоволення робочим місцем. Підвищення соціальної поведінки, яка проявляється у всередині взаємин колективу, так і по відношенню до клієнтів, що є наслідком високого рівня задоволеності роботою.

1.2 Теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення психологічного клімату працівників організації

Ефективність діяльності кожної організації визначають її ресурси. Основним ресурсом будь-якої організації є люди, які там працюють. Сучасний розвиток

корпоративної культури диктує високий рівень вимог до професійної діяльності працівників, така тенденція вимагає зростання впливу управлінських рішень, передбачаючи трансформації та розвиток стратегій і тактик управління. Психологічний клімат може бути ефективним інструментом в управлінні людськими ресурсами, може виступати як стимулюючим, так і стримуючим чинником діяльності організації. Десятки років досліджень та використання практичного досвіду були покладені на покращення організаційної культури та зростання ефективності, підвищення бізнес результатів, вмотивованості працівників. На даний час усе більша увага приділяється створенню сприятливого психологічного клімату, як одного з методів досягнення поставлених цілей. Для визначення теоретичних засад формування психологічного клімату колективу перш за все потрібно визначити його складові.

Кодекс законів про працю України дає наступне визначення: «Трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством». [16]

Словник психологічних термінів трактує поняття «колектив» наступним чином: «Колектив (від лат. *collectivus* — збірний) — група об'єднаних загальними цілями і задачами людей, що досягла в процесі спільної діяльності високого рівня розвитку» [32, с. 199].

Колектив, як соціальне середовище складається з певної кількості людей, які можуть відрізнитися характерами, вихованням, світоглядом, здібностями, пов'язані одним професійним оточенням, яке рухається до однієї професійної мети.

В процесі діяльності організації, при взаємодії учасників колективу між собою неминуче формуються певні стосунки, взаємовідносини, які створюють свого психологічну атмосферу, яка панує в групі цих людей. Відповідно до словнику психологічних термінів «Психологічна атмосфера - масове

психологічне явище, що короткочасно проявляється в груповому настроюванні і групових судженнях. Повторний прояв однакової психологічної атмосфери робить її психологічним кліматом. Їх відмінність полягає не тільки в короткочасності, але й в тому, що, на відміну від психологічного клімату, пов'язаного з груповими почуттями, психологічна атмосфера більше пов'язана з груповими емоціями» [32, с. 30; 197]. На основі цього визначення можемо прийти до висновку, що психологічний клімат – це більш тривалий, стійкий, усвідомлений стан групи людей, спричинений почуттями та емоціями членів групи від їхнього співіснування в межах групи, як реакція на довготривалі фактори впливу учасників на групу, трактування ситуацій та переживань, засвоєні соціальні норми і внутрішні переконання. Психологічний клімат – це настрій, моральна та психологічна атмосфера, характер емоцій, що охоплюють взаємовідносини між учасниками колективу, котрі мають спільні інтереси, від яких залежить ефективність діяльності в колективі.

Згідно з словником психологічних термінів «Психологічний клімат трудового колективу – це специфічна атмосфера, яка сформована в робочому середовищі, вимірюється на індивідуальному рівні кожного працівника і стосується когнітивної оцінки робочого середовища працівниками [32, с. 197].

Психологічний клімат розглядається як сприйняття організаційного клімату на індивідуальному рівні та висвітлює ставлення працівників до робочого середовища і його значимість для працівників, а організаційний клімат є результатом сукупності спільного психологічного клімату окремих працівників. [51, с. 153] Вивчення клімату призвело до розуміння того, що клімат має суттєві відмінності на рівні індивіда (психологічний клімат) і на рівні організації (організаційний клімат) [45; 48]. З цього приходиться розуміння, що власні уявлення людей щодо робочого середовища формують психологічний клімат на індивідуальному рівні, тоді як організаційний клімат можна охарактеризувати як конструкт на рівні організації чи підрозділу [49; 50].

Психологічний клімат відображає атмосферу, яка притаманна в конкретному середовищі і сприйняття індивідами середовища, в якому вони знаходяться. На

початку дослідження психологічного клімату поняття «психологічний клімат» описувалося як «організаційний клімат», хоча зараз поняття організаційного клімату описує загальне сприйняття організаційної політики. Американський дослідник Курт Левін одним з перших почав працювати над концепцією психологічного клімату в середині 20 століття, його роботи були націлені на дослідження груп, групової динаміки в контексті впливу психосоціального середовища на взаємини в групах і організаціях [52]. Подальшого дослідження поняття організаційного клімату набуло в процесі досліджень науковців Фредеріка Літвіна і Роберта Стрінгера. Їхні дослідження здійснили вагомий внесок в усвідомлення того, який вплив має організаційна структура на психологічний клімат, яким чином можна ефективно застосовувати мотиваційний вплив. Проведені дослідження Літвіном і Стрінгером підтвердили гіпотезу про вплив типу організаційного клімату на продуктивність праці, підтвердили те, що сприятливий клімат дає кращі результати як для кожного працівника, так і для організації в цілому [53]. Праці Лоренса Джеймса і Алана Джонса дали поштовх до розділення клімату на психологічний та організаційний [48]. У працях Бенджаміна Шнайдера психологічний клімат розглядався як індивідуальне ставлення до організаційних процедур, яке дозволяє визначити вплив організаційного середовища на особистість. Організаційний клімат розглядався як спільне ставлення до цінностей і політик, які транслює організація [42]. Поняття клімату можна розділити на дві взаємодоповнюючі конструкції, тобто психологічний та організаційний клімат [46].

Клімат може бути змінною групового/організаційного рівня (об'єктивний клімат), який сприймається однаково всіма членами організації) або змінною індивідуального рівня (індивідуальне сприйняття клімату організації). Для працівників важливим є сприйняття клімату як на організаційному, так і на індивідуальному рівнях. [60].

Порівняльна характеристика організаційного і психологічного клімату подана таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика організаційного і психологічного клімату

Психологічний клімат	Організаційний клімат
<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальний фокус – спрямований на особисті емоції, почуття та взаємовідносини між працівниками; • центр уваги спрямований на внутрішній світ, відображення емоційного стану, задоволення виконуваною роботою, наявність мотиваційної складової, взаємини і психологічний комфорт працівників; • вимірювання відбувається на більш особисто зорієнтованих опитувальниках, індивідуальних спостереженнях, інтерв'ю з працівниками; • містить такі складові, як особистісні фактори, мотивація, задоволення роботою. 	<ul style="list-style-type: none"> • колективний настрій – відображення загальної атмосфери, якою живе організація, включаючи культуру, цінності, стандарти та очікування; • центр уваги спрямований на оцінювання взаємодії між працівниками, управлінням, структурою та робочим оточенням; • вимірювання відбувається через формальні опитувальники, анкети, спостереження для можливості визначення загального ставлення працівників до організації; • містить такі складові, як структура організації, політика, менеджмент, комунікація та процедури.

Складено автором на основі [32; 29; 26; 20].

Л. Р. Джеймс та Джонс дали визначення, що психологічний клімат – це уявлення та інтерпретації співробітників про розумові цінності на роботі [48]. Паркер визначив психологічний клімат, як індивідуальну візуалізацію організаційних структур і процесів, які надають їм певні значення [61]. Реґо і Кюнґя стверджують, що психічне середовище є індивідуальним усвідомлення цінностей і ресурсів організації? що проявляється в задоволенні або стресі працівників на роботі [63]. Браун і Лей показали, що психологічний клімат виникає через стосунки між керівництвом і працівниками, взаємовідносини працівників один з одним та ставлення працівників до своєї роботи [35].

С. Бісвас пояснює поняття психологічного клімату, як індивідуального феноменологічного досвіду, за допомогою якого працівники обробляють інформацію, що пов'язує їх із робочим середовищем, спираючись на вплив

робочого місця на людей, ці ефекти відбиваються на досвіді та відчуттях окремих особистостей. [34]

Отже, психологічний клімат трудового колективу – комплексний психологічний стан в колективі, що відображає загальний настрій, ступінь задоволення працівників різними факторами життєдіяльності колективу, сприйняття працівниками власного робочого середовища та його вплив на результат роботи. Психологічний клімат розглядається як те, яке значення надають і яке ставлення мають працівники до подій пов'язаних з трудовою діяльністю, до організаційної політики, методів управління, процедур організації, до якої належать; визначення поведінки, яка сприймається як винагороджувальна, підтримуюча та очікувана, яка, як важливий фактор соціального контексту допомагає учасникам трудового колективу досягати успіхів у роботі [47; 42]. Особливістю психологічного клімату є те, що він створюється індивідом, індивід може здійснювати на нього свій вплив та трансформувати.

Психологічний клімат трудового колективу складається з соціального клімату, який показує усвідомлення учасниками групи завдань і цілей при виконанні службових обов'язків; морального клімату, який уособлює собою цінності групи, їхню узгодженість і прийняття всіма учасниками; власне психологічний клімат, що описує неофіційні відносини між членами колективу, показує емоційний інтелект кожного учасника і емоційний інтелект колективу взагалі. Відповідно, психологічний клімат можна умовно поділити на морально-психологічний і соціально-психологічний.

Психологічний клімат проявляється в предметному та емоційному полях. Предметне поле характеризується спрямованістю уваги та характеру сприйняття працівниками тих чи інших сторін їхньої діяльності. Емоційне поле характеризується задоволеністю або незадоволеністю працівників. З психологічної точки зору клімат у колективі відображається в інтелектуальних, емоційних та вольових характеристиках колективу. З соціальної точки зору клімат показує міру репрезентованості в організації загальних соціальних вимог

висунутих суспільством. З соціально-психологічної точки зору клімат описує інтегровані показники психології групи, що є важливими для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей.

Словник психологічних термінів дає визначення «соціально-психологічного клімату, як психологічного настрою в групі людей чи колективі. Серед основних факторів впливу на формування соціально-психологічного клімату виділяють взаємовідносини між учасниками колективу по вертикальному і горизонтальному типам відносин, їхній стиль і норми, необхідні мінімуми відповідності одного учасника всьому колективу, а також фактори організаційних і виробничих особливостей, умови праці, які забезпечуються організацією, система стимулювання і тому подібне. В залежності від стану усіх цих факторів і формується більшою чи меншою мірою стійкий специфічний емоційний настрій членів колективу. Тип соціально-психологічного клімату залежить, в цілому, від ступеню розвиненості зрілості колективу. Існує прямий позитивний зв'язок між станом соціально-психологічного клімату колективу й ефективністю спільної діяльності його членів» [32, с.197].

В своїх працях Ю. Палеха дає визначення морально-психологічного клімату, як стан колективу, який характеризується рівнем соціального сприйняття і мірою задоволення його членів різними сторонами спілкування і взаємодії [23, с.51]. Морально-психологічний клімат показує рівень задоволення учасників трудового колективу міжособистісною взаємодією та характером комунікації. Морально-психологічним кліматом є домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується на основі моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації [3, с.4].

Психологічний клімат в колективі формується на основі великої кількості важливих факторів, які можуть здійснювати дуже сильний вплив на ефективність діяльності учасників колективу:

а) індивідуальні якості окремих працівників. Важливо, щоб окремі працівники були психологічно сумісними з рештою частиною команди. Коли в колектив приходять конфліктна людина або така, що не поділяє і не бажає приймати цінності решти команди, зазвичай це обертається негативним впливом на колектив і результати роботи. Також є випадки, коли в пасивний колектив приходять людина, яка є вмотивованою і активною, здатною зайняти місце неформального лідера і це збільшує загальну ініціативність і ефективність групи. Тому важливим є правильний підбір персоналу з урахуванням психологічних портретів учасників колективу;

б) особистість керівника, прийнятний для нього стиль спілкування з підлеглими, відповідність стилю керівництва характеру виконуваних завдань, наявність посадових інструкцій із зазначеним обсягом виконуваних обов'язків, злагоджена система контролю і планування діяльності, наявність чіткої системи розподілу обов'язків, покарань і заохочень;

в) корпоративні цінності організації декларовані і фактичні, до якої відноситься колектив. Рівень соціальної відповідальності, імідж, дисциплінованість, прозорість кадрової політики (наявна система призначень на посади і просування працівників по кар'єрних сходинках);

г) такі умови праці, як безпека і комфорт робочого місця, забезпеченість всім необхідним на робочому місці, забезпечення трудової діяльності відповідно до правових норм, задоволення рівнем оплати праці;

в) зовнішні умови, більш масові або глобальні фактори впливу такі, як надзвичайні ситуації, рівень життя населення, суспільно-політична та економічна ситуація в країні проживання, етнічні чинники;

г) наявність балансу між робочим і особистим життям, задоволеність безпосередніми результатами діяльності, задоволеність рівнем оплати праці, матеріальних і моральних заохочень;

д) рівень соціально-психологічної сумісності працівників, рівень розвитку колективу, формальні і неформальні зв'язки в колективі, дотримання субординації, узгодженість формального і неформального лідерства.

Психологічний клімат за своїм змістом і спрямуванням поділяють на сприятливий (позитивний, здоровий), несприятливий (негативний, не здоровий) та нейтральний. Сприятливий психологічний клімат характеризується:

- наявністю довіри і високим рівнем вимог до учасників колективу;
- доброзичливістю і конструктивною критикою;
- відсутністю тиску як серед керівництва, так і серед учасників колективу один на одного;
- можливістю вільного висловлювання своїх думок;
- атмосферою взаємоповаги і взаємопідтримки;
- задоволеність роботою (умовами роботи) і відчуття кожним учасником себе повноцінною частиною колективу;
- взяття на себе відповідальності за результати діяльності кожним членом колективу;
- низька плинність кадрів;
- відсутність напруження у відносинах між учасниками колективу.

Нейтральний психологічний клімат має нестійкий характер, може швидко трансформуватись у позитивне або негативне русло, тримає певною мірою баланс між позитивними і негативними ознаками.

Несприятливий або нездоровий психологічний клімат має протилежні характеристики до сприятливого клімату, працівники не відносять себе до колективу, байдуже ставляться до інших колег, займаються відпрацюванням робочих годин без будь-якого ентузіазму.

Характерною рисою психологічного клімату трудового колективу на підприємстві є те, що він є результатом активізації особливостей групового стану. Він має вплив на робочу активність та ініціативу працівників, який, в свою чергу, може бути як стимулюючим, так і стримуючим фактором, тому слід розділяти сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі [17, с.98].

Психологічний клімат будь-якого колективу є індикатором здоров'я організації до якої даний колектив відноситься, від якого залежить ефективність діяльності колективу загалом, якість взаємодії учасників колективу.

Психологічний клімат визначає особисте сприйняття організації кожним учасником колективу, проте важливим є розуміння того, що соціальна взаємодія в середині колективу впливає на сприйняття організаційного клімату. Через соціальну взаємодію формуються загальні уявлення та настанови членів колективу [20, с.87]. Існує вплив учасників колективу на формування сприйняття компанії іншими членами, тобто поведінка працівників залежить від індивідуальних особливостей кожного учаснику колективу, так і від оточення.

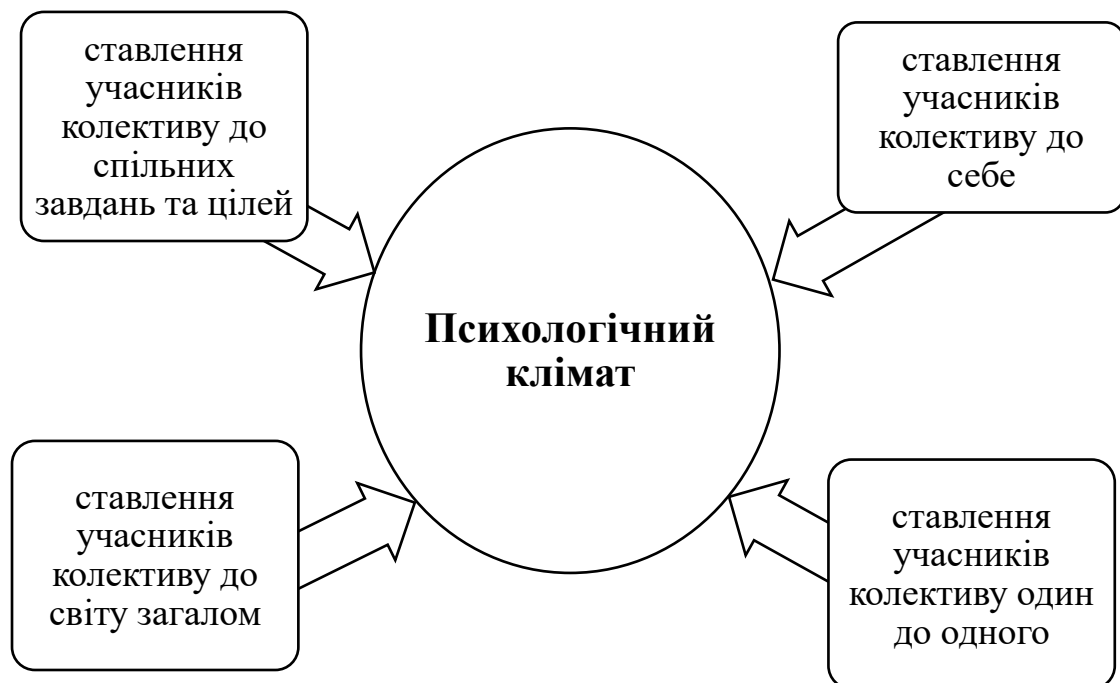


Рис. 1.2 «Структура психологічного клімату»

Складено автором на основі [20]¹

При формуванні здорового психологічного клімату усі частини структури відображеної на рис.1.2 мають мати позитивний контекст. Усвідомлене і позитивному відношення учасників колективу до спільної справи, до щоденних завдань, до цілей, які має компанія, до політики компанії відобразатиметься у високому рівні залученості працівників, активності та ініціативності адже,

¹ 20. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Кириленко О., Новак В., Ковтун О. Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 84-95. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.09.

здорове середовище має стимулюючий вплив до зростання віддачі працівників на робочому місці, стимулює бажання до нових досягнень і звершень. Протилежні явище спостерігаються при не здоровому або навіть і в нейтральному кліматі – пасивність, байдужість, небажання викладатися. Усе це має вплив на сприйняття таких базових управлінських процесів, як планування, організацію та контроль. В здоровому психологічному кліматі ставлення учасників колективу один до одного є неупередженим і більшою мірою характеризується взаємоповагою, взаємодопомогою і взаємопідтримкою, як по вертикалі, так і по горизонталі. Здоровий психологічний клімат приносить в роботу радість і натхнення, а також сприяє спілкуванню, продуктивності та взаємоповазі між працівниками. Тоді працівники, як правило, з відповідальністю ставляться до колективних інтересів. Працівники добровільно виконують завдання та дотримуються правил організації.

Позитивний психологічний клімат характеризується високим рівнем довіри між працівниками, можливістю конструктивної критики, яка подана доброзичливим шляхом, а також належно сприйнята, вільним висловленням власної точки зору, наявністю взаємодопомоги і взаємопідтримки, належним рівнем комунікації. Також важливою умовою є підбір сумісних кандидатів за психологічними особливостями, які сприяють створенню потрібних норм, цінностей, настроїв.[1, с.312].

Згуртованість трудового колективу дозволяє продуктивно працювати над спільною роботою, проектами, генерувати і розробляти нові ідеї і рішення. Результати колективної роботи зазвичай перевершують сукупність індивідуальних досягнень. Згуртованість формується під впливом стилю керівництва, особистих якостей працівників, частоті взаємодії. Перешкоджає побудові згуртованої команди домінантність, нехтування ідеями інших, неприйняття відмінних точок зору від власної, конфліктність і невміння вести діалог та дискусію, байдужість, апатія. [31, с.391].

Надмірна згуртованість трудового колективу не є виключно позитивним явищем. За таких умов можуть виникати труднощі із адаптацією до нововведень,

оскільки це руйнує звичну і злагоджену систему, а надмірний комфорт може знизити ініціативність і призвести до втрати критичного мислення [7, с.282].

Організаційно-управлінські умови безпосередньо пов'язані з психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації.

Найбільш сприятливий психологічний клімат встановлюється тоді, коли способи та прийоми управління позитивно сприймаються колективом. Якщо вимогливість менеджера викликає групову незадоволеність, психологічний клімат погіршується, що і супроводжується невиконанням вказівок, порушенням дисципліни. При слабкому керівництві та повній згоді членів колективу з подібним потуранням психологічний клімат характеризується як несприятливий та незрілий [2, с.30].

Психологічний клімат має статичний та динамічний рівні. Статичний клімат характеризується стійким ставленням працівників до місця роботи, формуванням постійних міжособистісних стосунків, фіксується на певний момент часу без допущення динамічних процесів чи змін. Динамічний клімат характеризується постійними змінами в характері колективу та адаптацією, в міру постійного накопичення змін може трансформуватися в нездоровий клімат, це показує, як робоче середовище може змінюватися під впливом змін в політиках, процедурах, керівництві компанії.

Сприйняття працівником організації через мотиваційне, особистісне та емоційне поля відбувається паралельно з формуванням психологічного клімату. Важливе місце при створенні психологічного клімату мають організаційні атрибути, які працівник сприймає як психологічно значущі. Робочий простір, роль і статус в колективі – це також вагомі чинники формування психологічного клімату.

При наявності позитивного психологічного клімату, коли психологічні потреби працівників задоволені, вони будуть прикладати значно більше зусиль для покращення якості виконуваної роботи і підвищення ефективності і

продуктивності організації відповідно. Оскільки, людська поведінка базується на сприйнятті реальності, а не на самій реальності, психологічний клімат на основі когнітивної оцінки дозволяє зрозуміти поведінку працівників в організації. Різні люди, що працюють в одній організації можуть мати різне сприйняття навколишнього середовища і, відповідно, реагувати на це сприйняття, а не на об'єктивний стан середовища. Працівники адаптуються до середовища в якому працюють і реагують на нього відповідно до власного сприйняття робочого місця і психологічного клімату.

Отже, психологічний та організаційний клімати в робочому середовищі є ключовими для розуміння та оцінки взаємодії між працівниками та організацією загалом. Психологічний клімат відображає особисті емоції, почуття та взаємовідносини на індивідуальному рівні, у той час як організаційний клімат відображає загальну атмосферу, культуру та стандарти в організації. Вони мають відмінні характеристики: психологічний клімат орієнтований на особистісні фактори та емоційний комфорт працівників, тоді як організаційний клімат більше зосереджений на взаємодії, управлінні та процедурах в організації. Розуміння цих відмінностей дозволяє керівництву організацій створювати сприятливі умови для задоволення працівників та поліпшення продуктивності, враховуючи як особистісні, так і колективні аспекти.

1.3 Теоретичні аспекти взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею

Сучасний погляд на управління людськими ресурсами заохочує все більшого зосередження на психологічних факторах, а не просто звернення уваги до матеріальних факторах. Такі науковці, як Журавська, Ящур, Олещенко стверджують, що «майже третя частина свідомого людського життя проходить на робочому місці. І те, в яких умовах відбувається трудова діяльність, яка загальна психологічна атмосфера колективу, які ділові та особисті стосунки, значною мірою відображається на результатах роботи, кількості і якості виробленої продукції і навіть на житті людини загалом» [11, с. 17]. Когнітивна

складова оцінки робочого середовища має дуже важливе місце в розумінні змісту і мотивації у своїй роботі. На сьогоднішній день працівник ходить на роботу не лише для можливості заробити собі на життя, але також все більше звертає увагу на робоче середовище, яке може впливати на настрій і досягнення своїх професійних цілей, розвиток особистісних якостей та задоволення життям [62]. Працівники, як правило, мають більшу ефективність, коли підприємства дають їм змогу розвивати свої професійні якості. Тому психологічні фактори відіграють надзвичайно важливу роль для організацій у створенні робочого середовища та досягнення задоволеності працею, які впливають на ефективність діяльності організації загалом.

Психологічний клімат істотно впливає на результати індивідуального рівня, такі як мотивація до виконання роботи, задоволення, залученість і продуктивність на роботі [61]. Психологічний клімат відображає відношення до робочого середовища, тоді як задоволеність роботою відображає афективну оцінку робочого середовища [65].

Формування взаємозв'язку між психологічним кліматом колективу і рівнем задоволення працею є складним і має багато елементів. Умови формування цього взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею потребують аналізу таких ключових аспектів, як:

1. Якість комунікації, яка впливає на створення психологічного клімату, що впливає з ступеню відкритості, наявності доброзичливості чи навпаки негативного налаштування у взаємодії, рівень ефективності комунікації може мати характерний вплив на задоволення від роботи. Атмосфера довіри і підтримки допомагає створити комфортне робоче середовище. Це може сприяти зниженню стресу та підвищенню рівня задоволення від виконаної роботи.
2. Стиль управління і лідерство в колективі відіграють важливу роль у формуванні психологічного клімату і сприяють або стримують розвиток працівників, створюють сприятливі або несприятливі умови для формування атмосфери й задоволення від праці.

3. Відкритість кадрової політики і наявність організаційної справедливості у розподілі нагород, визнанні зусиль та управлінні конфліктами сприяє покращенню психологічного клімату і задоволеності працею.

Працівники, які задоволені працею та психологічним кліматом колективу, чіткістю та відповідністю робочих завдань – це запорука низького рівня плинності кадрів, що економить ресурси компанії, які в іншому випадку мають бути затрачені на організацію підбору нових кандидатів на вільні вакансії, затримки в роботі через адаптацію нових працівників, перехід випробувального терміну.

Ефекти задоволеності роботою розглядаються у двох площинах, у першій, при відсутності задоволення роботою відбувається звільнення працівника, а у другій площині показано те, що, працівники через певний набір об'єктивних обставин змушені залишатися на роботі при низькому рівні або відсутності задоволення працею. Такі працівники, як правило, постійно перебувають у стані стресу, знижується загальне емоційне благополуччя. При переході незадоволення роботою у хронічну форму, працівники можуть отримати професійне вигорання. Невдоволення роботою можна пов'язати з тривалістю життя, причому тим, хто ненавидить свою роботу, прогнозують коротшу тривалість життя на противагу тим, хто є частково задоволеним або цілком задоволеним.

Сприятливий психологічний клімат, відчуття безпеки і довіри на робочому місці є стимулюючим показником задоволеності працею. Психологічний клімат може стимулювати позитивно або негативно налаштоване мислення, яке впливає на роботу, задоволення та організаційний успіх. Індивідуальний досвід і очікування. Робоче середовище, стиль управління, робоче навантаження та взаємовідносини в колективі є важливими факторами для визначення задоволеності роботою та намірами залишити місце роботи. Працівникам заважає відсутність психологічної безпеки, дослідження показують, що керівники, які підривають розподіл влади, караючи за помилки, заперечуючи

самооцінку працівників або відкидаючи альтернативні точки зору, сприяють низькому рівню залучення високоефективних працівників [59;66]. Працівники, що перебувають під постійним контролем більш ймовірно сприймають поведінку своїх керівників, як неповагу і також перестають довіряти [36].

Психологічний клімат на сьогоднішній день отримує додаткове стресове навантаження кожного працівника та їхньої реакції на військові дії. О. Брюховецька трактує стрес «як механізм деструктивної професіоналізації, що приводить до емоційного вигорання, невротизації» [4, с.13]. Стрес може викликати загальне емоційне вигорання особистості, викликати порушення сну, призвести до депресії та серйозних захворювань [15, с.209]. Ці реакції безпосередньо мають прямий вплив на якість виконання професійних обов'язків, задоволеність працею та поведінкою працівника в колективі, як наслідок це чинить вплив на діяльність організації в цілому.

Психологічний клімат трудового колективу організації формується взаємодією ряду емоційних та психологічних умов, що створюють атмосферу в колективі. Це об'єднання сприятливих взаємин, комунікації, довіри, взаєморозуміння, а також стилю управління та корпоративної культури. Основним завданням психологічного клімату є створення такого середовища, де працівники відчують сприятливі умови, мають можливість висловлювати свої думки та ідеї, отримують підтримку та відчують важливість свого внеску в успіх організації. Задоволення працею, з іншого боку, відображає особистісний стан працівника та його відношення до виконуваної роботи, міри задоволення результатами своєї діяльності та сприйняття того, наскільки його потреби та очікування відповідають робочим умовам. Формування взаємозв'язку між психологічним кліматом та задоволенням працею формуються через комунікацію та взаємодію між учасниками колективу, можливість вільного висловлювання своїх думок та почуттів, сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, що збільшує взаєморозуміння та зменшує конфлікти. Лідерство, яке базоване на підтримці, відкритості до ідей, емпатії, є важливим елементом для створення позитивного психологічного клімату. Лідери, які

ставляться до підлеглих з повагою та підтримкою, забезпечують комфортну робочу атмосферу здійснюють позитивний вплив на задоволення від праці. Сприяючи особистісному розвитку працівників, професійному зростанню та визнанню досягнень, компанії створюють сприятливі умови для задоволеності працею працівниками та позитивно впливає на психологічний клімат. Підтримка духу справедливості в колективі, де розподіл нагород чи визнання ґрунтується на об'єктивних критеріях, позитивно впливає на моральний клімат та задоволення працею.

Отже, спираючись на інформацію подану вище, можемо припустити, що психологічний клімат трудового колективу та рівень задоволення працею є взаємопов'язаними факторами, що визначають емоційну та психологічну стабільність працівників. Створення оптимальних умов, які сприяють позитивному психологічному клімату, є ключовим елементом для підтримки задоволення від виконаної роботи та досягнення успіху в організації.

Висновок до 1 розділу

Отже, здійснене нами теоретичне дослідження поняття психологічного клімату та задоволення працею дозволило зробити наступні висновки. Визначення зв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем задоволення працею є важливим фактором покращення стану та ефективності робочого середовища. Дана проблематика постає важливим чинником для пошуку оптимальних рішень для створення комфортних умов роботи працівників та підвищення їхньої ефективності.

Психологічний клімат у трудовому колективі постає невидимим, але багатозначним фактором, що впливає на ставлення та взаємини між працівниками та керівництвом, формується через колективну та міжособистісну взаємодію між працівниками, стиль управління, комунікацію, наявність та рівень підтримки та взаємоповаги в колективі.

Рівень задоволення працею відображає особистісні відчуття та емоції працівника в контексті його трудової діяльності. Він визначається не лише

матеріальними аспектами, але й ставленням до роботи, задоволенням від виконання завдань, можливостями для розвитку та взаємодії в колективі.

Зв'язок між психологічним кліматом у колективі та рівнем задоволення працею полягає у тому, що позитивний психологічний клімат може сприяти високому рівню задоволення від виконаної роботи. Це взаємозв'язок визначає ефективність та гармонію робочого середовища, що має значення як для самопочуття працівників, так і для успішності організації в цілому.

Аналіз психологічної літератури показує, що на сьогодні тема дослідження психологічного клімату трудового колективу та рівня задоволення працею належить до перспективних напрямів психологічного вивчення організаційної поведінки. Проте, на науковому рівні проблема дослідження взаємозв'язку психологічного клімату трудового колективу і рівня задоволення працею на українських підприємствах є маловивченою, тим паче в період повномасштабної війни. Тому проведення такого дослідження в контексті українського промислового підприємства дасть більше інформації про особливості психологічного клімату трудового колективу та задоволеності працею українських працівників.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ З РІВНЕМ ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ

2.1. Обґрунтування методів емпіричного дослідження щодо встановлення взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею

У попередньому Розділі 1 було розглянуто теоретичні особливості формування психологічного клімату трудового колективу і аналіз поняття та факторів задоволення працею, проаналізовано питання формування взаємозв'язку психологічного клімату трудового колективу і рівня задоволення працею. На основі цього було сформовано завдання емпірично дослідити взаємозв'язок психологічного клімату трудового колективу і рівня задоволення працею.

Було сформульовано наступну гіпотезу: *Існує взаємозв'язок між психологічним кліматом трудового колективу та компонентами, що вказують на рівень задоволення працею (залученість працівників, енергійність у виконанні роботи, відданість до компанії, заглибленість у виконання роботи, лояльність працівників до місця роботи, рівень емоційного виснаження, професійне вигорання за факторами деперсоналізація, редукація досягнень та емоційне виснаження).*

Дослідження проводилось на базі промислового підприємства ПРАТ «Вераллія Україна». У дослідженні взяло участь 36 працівників віком від 23 до 63 років: серед них 17 – представники жіночої статі та 19 чоловічої, час роботи опитуваних працівників на даному підприємстві також різний (до 1 року і більше 10 років). До опитування запрошувались працівники різних відділів на засадах добровільності та анонімності. Опитування проводилося за допомогою онлайн-сервісу Google Forms.

Дані статистично оброблялися з використанням програми SPSS 21.0. Для визначення зв'язку для кожного між показниками було проведено кореляційний аналіз коефіцієнт Пірсона.

Наше дослідження складається з 3 етапів:

I етап. На даному етапі відбулося формування вибірки.

Базу емпіричних методів дослідження представляє ряд методик:

1. Експрес-методика оцінки соціально-психологічного клімату в колективі О.С.Михалюк та А.Ю.Шарито [8];
2. Утрехтська шкала залученості в роботу В. Шауерлі та Беккер (UWES) [13];
3. Опитувальник "Maslach Burnout Inventory" (MBI) в адаптації Н.Є. Водоп'янової [30];
4. Опитувальник Gallup Q12 [10; 22;27];
5. Методика оцінки лояльності працівників Employee Net Promoter Score [5; 10].

II етап. Мета етапу полягала у визначенні наявності статистично значимої залежності між змінними, пошуку наявності кореляцій між рівнем психологічного клімату трудового колективу і показникам рівня задоволення працею.

III етап. Завершальний етап нашого дослідження передбачає здійснення описового аналізу особливостей психологічного клімату трудового колективу та рівня задоволення працею, порівняння результатів та формулювання висновків з подальшими практичними рекомендаціями щодо покращення психологічного клімату трудового колективу та рівня задоволення працею.

Розглянемо більш детально кожну з методик для обґрунтування доцільності їхнього використання в нашому дослідженні.

Методика О.С. Михалюк та А.Ю. Шарито "Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі" спрямована на виявлення та оцінку емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів відносин в робочому колективі. Дана методика базується на опитувальному листі, що містить 9 запитань, кожне з яких розглядається як складова певного компонента

психологічного клімату. Учасники дослідження повинні обрати одну з трьох можливих відповідей, яка, на їхню думку, найбільш точно відображає їх ставлення до тієї чи іншої ситуації в колективі. Результати оцінки аналізуються з метою отримання комплексної інформації стосовно рівня психологічного клімату. Важливою ознакою емоційної складової розглядається критерій привабливості – на рівні понять «подобається»/ «не подобається», «приємний»/ «неприємний». Питання спрямовані на визначення поведінкової складової базуються на «бажанні»/ «не бажанні» працювати в даному колективі, «бажання»/ «не бажання» спілкуватися з учасниками колективу. Когнітивна складова відображає «знання»/ «не знання» особливостей колег [8, с.104-107]. Такий аналіз дає можливість виявити емоційний тон спілкування, мотивацію до роботи, а також наявність інформації та розуміння учасників колективу своїх колег.

Переваги застосування методики:

- простота і зрозумілість опитувального листа, що спрощує процес відповідей респондентами;
- комплексний підхід, оцінка трьох різних компонентів дозволяє отримати більш повну картину психологічного клімату в колективі.
- Дотримання об'єктивності завдяки стандартизованому підходу до опитувального листа, результати можуть бути об'єктивно порівняні та проаналізовані.

Дана методика дає можливість отримати уявлення про рівень психологічного клімату в колективі, ідентифікувати його слабкі та сильні сторони, а також визначити напрямки для подальших покращень.

Утрехтська шкала залученості в роботу В. Шауерлі та Беккер (UWES) як компонент, що може вказувати на рівень задоволеності працею. Дана шкала виявляє три ключові показники залученості працівників до своєї діяльності: енергійність (відображає рівень енергії та наполегливість у подоланні труднощів), відданість (прихильність до роботи, відчуття значущості та гордості) та заглибленість (повна концентрація та занурення в роботу) [13, с. 50-

52]. Ці аспекти допомагають виміряти рівень задоволення працею та емоційного ставлення працівників до своєї роботи.

Залученість в роботу, вимірювана цією методикою, вказує на психологічне благополуччя працівників в організаційному середовищі. Ці показники відображають емоційну і психологічну готовність працівників до роботи, що може вказувати на їхню загальну задоволеність роботою та ступінь задоволення від її виконання. Шкала UWES враховує три аспекти залученості, які є ключовими для розуміння ставлення працівників до своєї роботи. Вона не тільки допомагає виміряти ступінь задоволення працею, а й дає можливість оцінити рівень виснаження та цинізму, які виступають як протилежність до енергійності та відданості в роботі. Це важливо для виявлення емоційного стану та психічного здоров'я працівників.

Застосування даної шкали у організаційному середовищі дозволяє отримати уявлення про ступінь задоволення та ентузіазм працівників, що може впливати на їхню продуктивність та загальний клімат в організації. Також, ця методика є корисною для вивчення факторів, які впливають на задоволеність працею, що може бути корисним для подальшого розвитку досліджень та покращення ефективності управління персоналом.

Опитувальник "Maslach Burnout Inventory" (MBI) в адаптації Н.Є. Водоп'янової, як компонент задоволення працею. Даний опитувальник базується на трьохфакторній моделі К. Маслача і С. Джексона, яка відображає синдром професійного вигорання. Ця модель є однією з найбільш відомих для дослідження професійного вигорання. Вона вказує на три основні фактори, які призводять до професійного вигорання: емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності. Модель Маслач стверджує, що професійне вигорання відбувається, коли людина переживає високий рівень емоційного виснаження, відчуває відчуження від роботи та втрачає мотивацію та ефективність у виконанні своїх обов'язків. МБІ є широко використовуваною та дослідженою методикою для виявлення професійного вигорання. Вона має високу надійність та валідність, а також є стандартизованою, що дозволяє

порівнювати результати досліджень у різних групах. К. Маслач визначила синдром фізичного та емоційного виснаження, що характеризується негативом в самооцінці, ставленні до дорученої роботи, втратою сенсу діяльності та відсутністю співчуття по відношенню до інших. МВІ дозволяє оцінити емоційне виснаження, яке включає знижений емоційний рівень, байдужість або перенасиченість емоцій, що може відображати загальний стан психічного благополуччя працівників. Другий компонент – деперсоналізація, вказує на відносини з оточуючими, що можуть проявлятися у зміні сприйняття або цинічному ставленні оточуючих. Нарешті, третій аспект, редукція особистих досягнень, виявляється у негативній самооцінці, обмеженні можливостей та навіть втраті професійної гідності [30, с.197-201]. Застосування даної методики особливо важливе для професійних сфер, де можливе виникнення вигорання.

Вигорання є складною проблемою, що виникає у результаті довготривалої психологічної, емоційної та фізичної напруги, яка супроводжується невдачею в управлінні стресом на роботі. Це часто відбувається в умовах високого навантаження, недостатньої підтримки зі сторони керівництва та колег, конфліктів на робочому місці та відчуття безперервної напруги.

В контексті задоволеності працею вигорання може визначатися як результат негативних емоцій, відчуття втрати інтересу до роботи та відсутність енергії для виконання обов'язків. При емоційному виснаженні працівник відчуває загальне виснаження, втомленість, втрату енергії та байдужість до роботи. Людина може почувати, що вона витрачає всю свою емоційну енергію на роботу, і залишається мало ресурсів для особистого життя. Наявність деперсоналізації проявляється у створенні відстані чи цинічному ставленні до колег, клієнтів або власної роботи. Людина може почати ставитися до інших з огидою або відчувати втрату емпатії та співчуття. Редукція особистих досягнень проявляється у відчутті невдачі та безперспективності щодо власної роботи. Професійні досягнення можуть сприйматися негативно або недооцінюватися, що призводить до втрати самооцінки та впевненості в своїх здібностях.

Всі ці аспекти вигорання можуть значно вплинути на загальний рівень задоволення працею. Люди, які стикаються з вигоранням, можуть почувати себе менше задоволеними від своєї роботи, втрачаючи радість і задоволення від неї. Це може привести до зниження продуктивності, зростання відчуття стресу та загальної дезорганізації на робочому місці.

Опитувальник Gallup Q12, як компонент, що вказує на рівень задоволення працею. Даний опитувальник є одним з найбільш відомих та вживаних у визначеності рівня залученості працівників організації створений Інститутом Gallup, який є лідером у проведенні досліджень персоналу компаній. Дане опитування складається з дванадцяти питань. Опитування Q12 включає десятиліття досліджень у цій галузі за участю організацій з усього світу. Основою опитувальника Q12 є ієрархія потреб у розвитку працівника. Кожне питання відноситься до одного з чотирьох аспектів цієї структури, яка відноситься до піраміди потреб Маслоу (базові потреби і поняття ідеального працівника на своєму місці, визнання особистого внеску в роботу, оцінка командної взаємодії, можливість кар'єрного росту). Задоволення потреб на трьох базових рівнях створює атмосферу довіри та підтримки, що дозволяє керівництву і працівникам отримувати максимальну віддачу від верхнього рівня, особистісного зростання. Рівні залучення діляться на високий, задовільний та низький. Високий рівень залучення мають працівники, які процвітають на роботі та з ентузіазмом ставляться до неї, вони є психологічними «власниками», стимулюють продуктивність та інновації, та рухають організацію вперед. Задовільний рівень залученості свідчить про те, що працівники психологічно не прив'язані до роботи та компанії, їхні потреби не задовольняються повністю, вони вкладають в свою роботу час, але не енергію чи пристрасть. При низькому рівні залучення працівники не просто нещасні на роботі, а й обурені тим, що їхні потреби не задовольняються, щодня такі працівники потенційно підривають те, чого досягають їхні колеги з високим рівнем залучення.

Перші два запитання стосуються базових потреб. З третього до шостого — визнання особистого внеску. З сьомого до десятого — взаємодії в команді. І останні два — зростання [10; 22;27].

Головний аргумент щодо використання опитування Gallup Q12 для визначення рівня задоволення працею полягає в його комплексності та націленості на ключові аспекти, що впливають на задоволеність та залученість працівників у роботі. Опитування фокусується на ключових аспектах, які можуть впливати на мотивацію та відчуття задоволення працівників, що робить його більш корисним для вирішення проблем, пов'язаних із задоволенням праці.

Отже, опитування Gallup Q12 може бути ефективним інструментом для вимірювання рівня задоволення працею через його комплексний підхід та орієнтацію на ключові аспекти, що впливають на робоче середовище.

Індекс лояльності персоналу (Employee Net Promoter Score, eNPS) є цінним інструментом для вимірювання рівня задоволення працею та лояльності працівників у компанії. Оцінка eNPS дає можливість зрозуміти, як працівники ставляться до компанії, чи радили б вони її як місце роботи знайомим. Даний індекс відрізняється простотою та прозорістю вимірювання. Оцінка eNPS базується на одному запитанні, яке просте для розуміння та відповіді. Оцінка за шкалою від 0 до 10, де 0 - це найнижча оцінка, а 10 - найвища, дозволяє отримати швидкий і прозорий результат. Даний показник передбачає відповідь на питання: «За оцінкою від 0 до 10, наскільки ймовірно, що ви б порекомендували цю компанію як місце роботи?» також дане оцінювання може включати додаткове запитання для можливості отримати розгорнуту відповідь стосовно аргументації даної оцінки. Оцінювання проводиться через відсоток працівників, умовно опитувані діляться на три групи у відповідності до оцінок, які вони поставили за шкалою. Працівники, які дають максимально позитивні відповіді (9 і 10), це промоутери; ті працівники, що дають оцінку від 0 до 6 є критиками (детракторами); працівники, що дають оцінки 7, 8 є нейтрально налаштованими. ENPS віддзеркалює показник NPS, який вказує на лояльність клієнтів. Організація, в якій високий рівень ENPS ймовірно, також матиме високий

показник NPS, досить часто лояльні працівники більш ймовірно є задоволеними своєю роботою, а отже, готові якісніше виконувати свою роботу і надавати послуги кращої якості для клієнтів. Відповіді "прихильників" та "критиків" вказують на ставлення працівників до своєї роботи та компанії [5; 10]. Вони дозволяють легше ідентифікувати проблеми та визначати, що конкретно спричиняє задоволеність або незадоволеність. Отримані результати дозволяють компанії зосередитися на аспектах, які потребують покращення, задля підвищення задоволеності працівників. Це може включати удосконалення комунікації, розвитку кар'єрних можливостей, або створення більш комфортних робочих умов. Високий рівень лояльності персоналу досить часто може означати високу продуктивність та низькі показники плинності кадрів.

Вимірювання eNPS – може бути ефективним і простим способом оцінки рівня задоволеності працівників, їхньої лояльності до компанії та ідентифікувати напрямки для поліпшення робочого середовища через обґрунтування відповіді.

Використання даних інструментів є важливим етапом для вирішення проблем, пов'язаних із задоволеністю працею, психологічним кліматом та станом емоційного благополуччя персоналу в організації. Врахування результатів таких оцінок дозволяє вдосконалити умови праці та покращити ефективність роботи всієї компанії.

2.2. Інтерпретація результатів емпіричного дослідження взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею.

Перший етап емпіричного дослідження був присвячений визначенню розподілу респондентів за статтю і періодом який респонденти працюють на даному підприємстві. Отож, як уже зазначалось вище в опитування взяли участь працівники підприємства ПРАТ «Вераллія Україна» віком від 23 до 63 років (Рис 2.1).

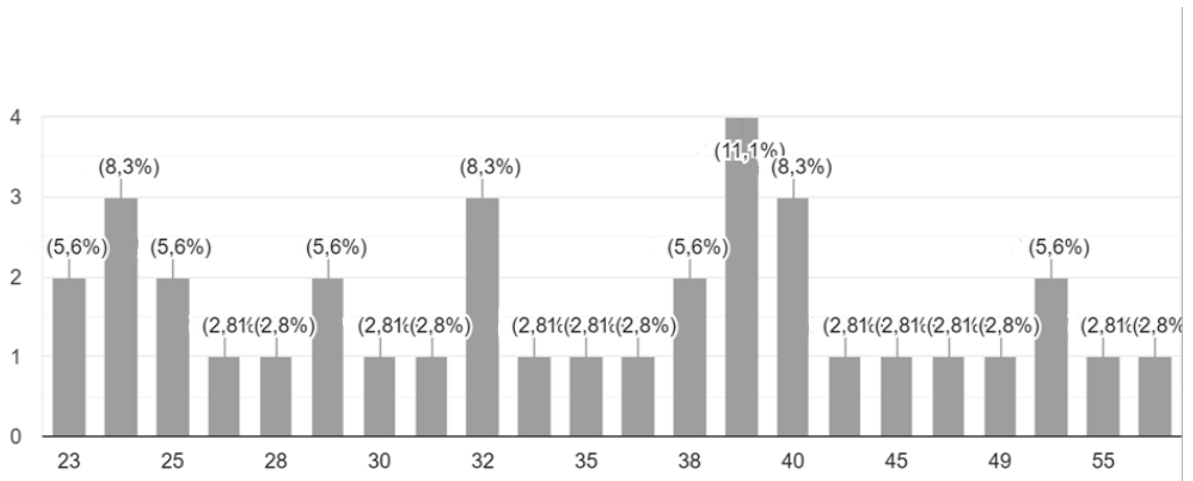


Рис. 2.1 «Розподіл респондентів за віковою ознакою»

Серед респондентів бажання взяти участь у дослідженні виявили 17 жінок і 19 чоловіків, що поділило вибірку майже порівну за статевою ознакою (Рис 2.2).

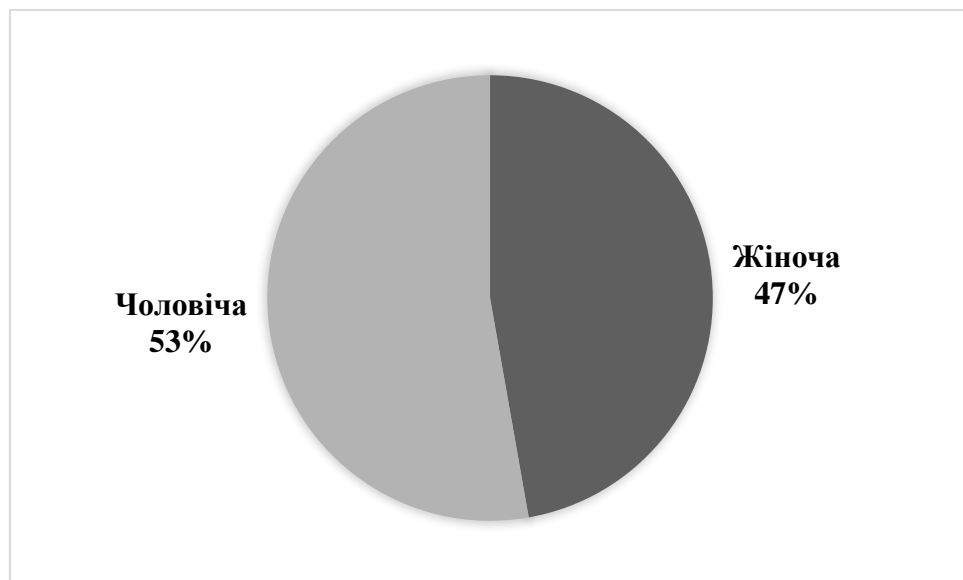


Рис. 2.2 «Розподіл респондентів за статевою ознакою»

Респондентам було запропоновано вказати період, який вони працюють на підприємстві, відповіді на дане питання дали можливість зрозуміти, що 8% опитуваних мають тривалість роботи на даному підприємстві до 1 року, 12% і 13% працівників працюють на підприємстві до 5 і до 10 років відповідно, найбільш чисельною частиною вибірки стали працівники, що працюють більше 10 років – 22% від усієї вибірки (Рис. 2.3). Це показує, що вибірка сформована більшою мірою рівномірно по статевій ознаці і опитувані досить довго перебувають в даному робочому середовищі.

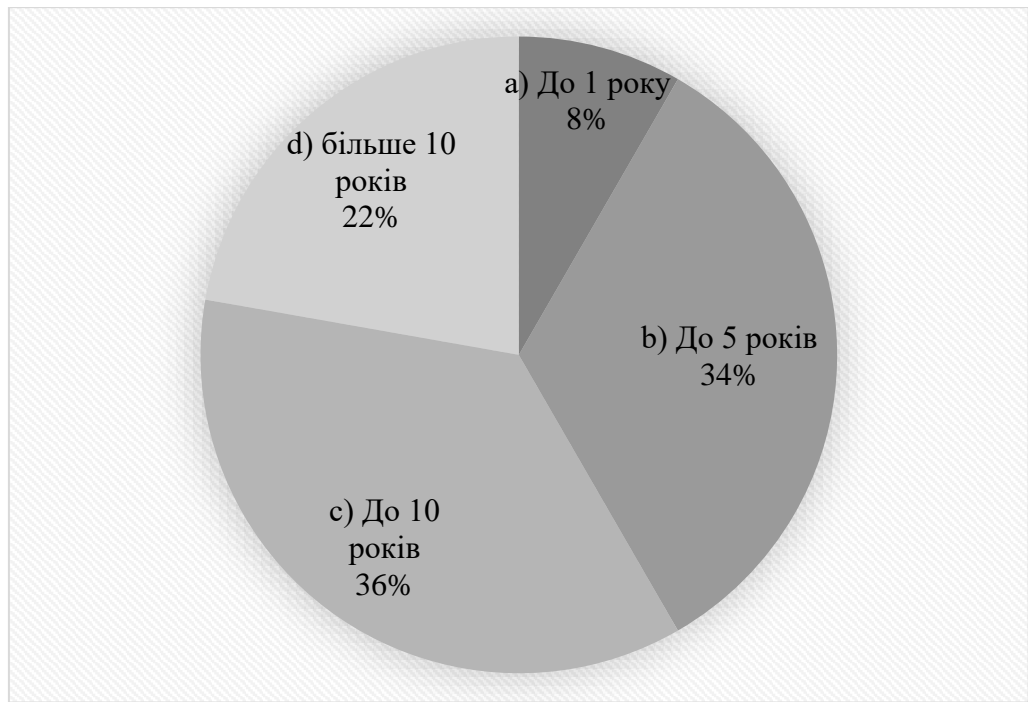


Рис. 2.3 «Розподіл респондентів за періодом роботи на підприємстві»

Далі переходимо до опрацювання даних дослідження у відповідності до використовуваних методик. Спочатку охарактеризуємо результати дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу, для дослідження даного параметру було використано експрес-методику оцінки соціально-психологічного клімату в колективі О.С.Михалюк та А.Ю.Шарито [8]. Дана методика покладена для виявлення емоційної, поведінкової та когнітивної складових відносин, що наявні в колективі.

Відповідно до даних отриманих після проведеного дослідження (Таблиця 2.1) бачимо, що на підприємстві по трьох складових психологічного клімату, які аналізуються в даній методиці, характеристика психологічного клімату є позитивною (оцінка $> 0,33$), найвищу оцінку отримав емоційний компонент. Хоча серед респондентів є учасники, які відзначили негативно один або два компоненти. Жоден з учасників опитування не оцінив всі компоненти негативно, на противагу позитивній оцінці по всіх трьох компонентах, яку поставило 11% опитуваних.

Таблиця 2.1

Соціально-психологічний клімат трудового колективу ПРАТ «Вераллія
Україна»

Компоненти психологічного клімату	Емоційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
оцінка від -1 до +1	0,64	0,44	0,44
характеристика психологічного клімату	позитивний	позитивний	позитивний

Далі переходимо до аналізу отриманих результатів по Утрехтській шкалі залученості в роботу В. Шауерлі та Беккер (UWES) [13]. Даний опитувальник дозволяє оцінити три ключові показники залученості в роботу: енергійність («силу включеності») відображає високий рівень енергії, готовність працівника до докладання значних зусиль, наполегливість у подоланні труднощів на роботі; відданість («присвячення» або «ентузіазм») характеризується прихильністю до роботи, почуттям значимості своєї праці, наснагою та гордістю щодо виконуваної роботи; заглибленість («поглинання») діяльністю описує повну концентрацію і занурення в роботу, зміну сприйняття часу, переживання щастя, відсутність бажання відволіктися від роботи або припинити її.

Згідно з інформацією відображеною на рисунку 2.4. бачимо, що загалом рівень енергійності працівників у виконанні завдань, готовність докладати додаткових зусиль для виконання складних завдань перебуває на середньому рівні (64% опитаних), решта респондентів показали низький рівень (33%) і тільки 3 % показали високий рівень наполегливості у подоланні труднощів на роботі.

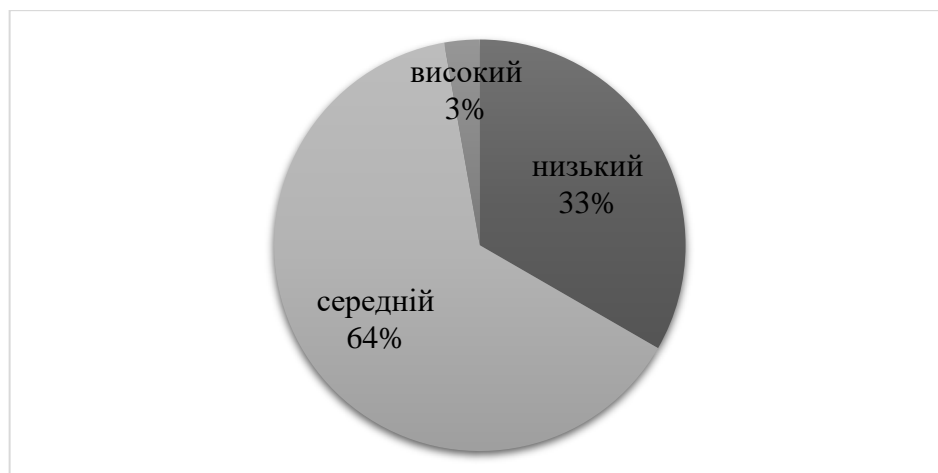


Рис. 2.4 «Розподіл залученості працівників згідно UWES ПРАТ «Вераллія Україна» по критерію енергійність»

Згідно до інформації відображеної на рисунку 2.5. стосовно відданості працівників, бачимо схожу ситуацію, яку маємо із критерієм залученості енергійність. 67% опитаних мають середній рівень відданості, 30% мають низьку прихильність, і лише 3% відчують значимість своєї праці та гордість щодо виконуваної роботи.

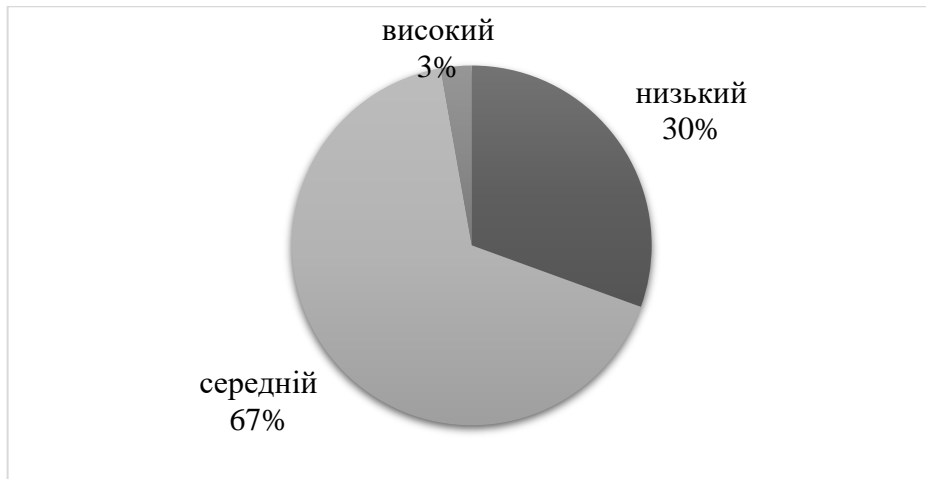


Рис. 2.5 «Розподіл залученості працівників згідно UWES ПРАТ «Вераллія Україна» по критерію відданість»

Згідно до інформації відображеної на рисунку 2.5. цілковиту заглибленість у виконувану діяльність мають 6% опитаних, середній рівень концентрації і занурення в роботу має 69% опитаних, низьким рівень поглинання роботою має четверта частина опитаних. Даний критерій показав найбільшу залученість серед трьох аналізованих UWES.

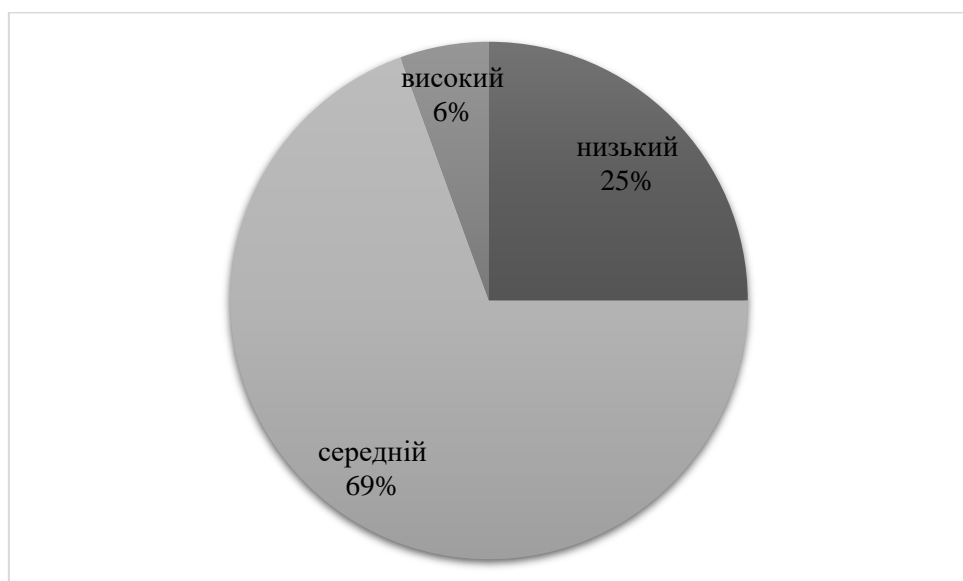


Рис. 2.6 «Розподіл залученості працівників згідно UWES ПРАТ «Вераллія Україна» по критерію заглибленість»

Отже, усі три аналізовані шкали UWES мають середній рівень вираженості, у відповідності до чого можемо зробити висновок, що на підприємстві середній рівень залученості працівників до роботи. Усі три шкали дотично вказують на рівень задоволення працею оскільки, задоволений працівник з більшим ентузіазмом працює над досягненням результатів, які він досягає завдяки своїй віддачі роботі, енергійності у виконанні завдань, відчутті значимості виконуваної роботи.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз інформації отриманої за допомогою опитувальника "Maslach Burnout Inventory" (MBI) в адаптації Н.Є. Водоп'янової [29].

Таблиця 2.2

Рівень професійного вигорання MBI працівників ПРАТ «Вераллія
Україна»

Фактор вигорання	рівень вигорання		
	низький,%	середній,%	високий,%
Емоційне виснаження	27,78	36,11	36,11
Деперсоналізація	16,67	50,00	33,33
Редукція особистих досягнень	41,67	38,89	19,44

Результати, отримані з дослідження рівня професійного вигорання наведені в таблиці 2.2 показують, що однакова частка опитуваних мають середній і високий рівні емоційного виснаження – 36,11%, низький рівень емоційного виснаження мають 27 % респондентів. Емоційне виснаження показує нам, що більша половина працівників на середньому і високому рівнях відчувають недостачу емоційної енергії, мають відчуття втоми і виснаження, які можуть стати наслідком постійного стресу на роботі. Респонденти відчувають втому під час виконання професійних обов'язків, а також підвищену чутливість до стресу, зниження ентузіазму та позитивних емоцій до виконуваної роботи. Працівник, який постійно переживає емоційне виснаження, може втрачати ентузіазм і відчувати психічну втомленість у результаті довготривалої емоційно напруженої роботи або негативних взаємодій на робочому місці.

Відповідно до проведеного дослідження переважна більшість респондентів перебуває на середньому (50%) рівні деперсоналізації та високому (33,33%) рівні деперсоналізації. Деперсоналізація характеризується повною або частковою втратою або нейтралізацією почуттів до інших людей на роботі. Деперсоналізація може відображатися у віддаленні від колег, клієнтів чи робочого процесу загалом.

Відповідно до оцінки показника редукції особистих досягнень низький рівень редукції мають 41,67% опитаних, 38,89% мають середній рівень редукції, а 19,44% - високий. Редукція особистих досягнень відображає процес втрати впевненості у власних здібностях та досягненнях на робочому місці. Працівники з середнім і високим рівнем редукції особистих досягнень можуть поступово втрачати або внутрішню мотивацію, яка раніше спонукала їх до робочих досягнень.

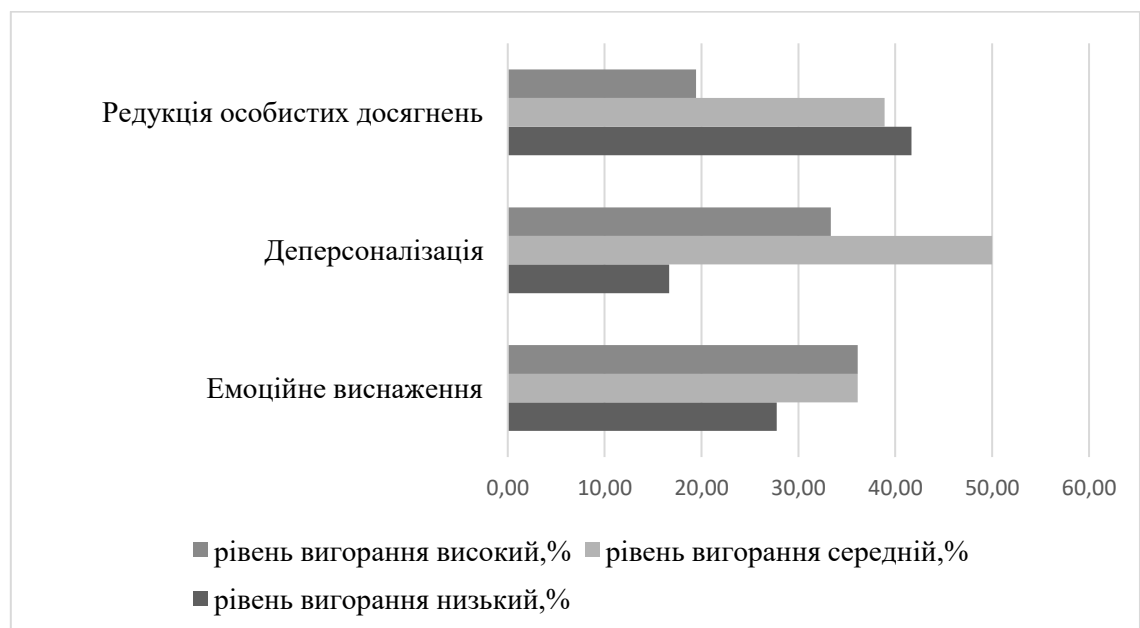


Рис. 2.7 «Рівні професійного вигорання працівників ПРАТ «Вераллія Україна»»

Отже, в загальному серед опитуваних наявні високі рівні деперсоналізації та емоційного виснаження, а також помірний рівень редукції працівників. Наявність задоволення працею може бути одним з факторів впливу на професійне вигорання, наявність відчуття задоволення, отримання позитивних

емоцій на робочому місці можуть сприяти зменшенню втоми, стресу та емоційного виснаження.

Наступною складовою нашого дослідження є аналіз залученості працівників за методикою Gallup Q12, яка була розроблена американською дослідницькою компанією Gallup [10; 22; 27].

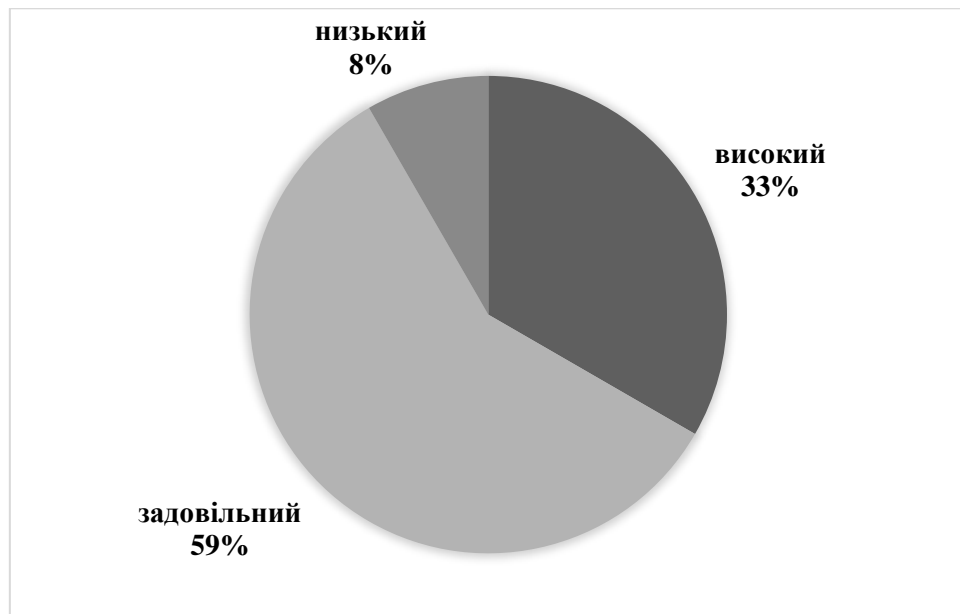


Рис.2.8 «Розподіл працівників ПРАТ «Вераллія Україна» за рівнями залучення Gallup Q12»

Згідно з проведеним опитуванням по Рис. 2.8 бачимо, що понад половина опитуваних(59%) мають задовільний рівень залученості, що сигналізує про недостатню задоволеність працівників. Низький рівень, 8% мають працівників, а високий 33%, що сигналізує про те, що третина працівників має залученість на високому рівні, працюють з ентузіазмом і отримують задоволення від виконуваної роботи.

В цілому серед опитуваних є достатній рівень залученості, на що вказує загальний показник, вирахований з відповідей усіх респондентів, цей показник складає 67,82%, що наближено до позначки 70%, перетинаючи яку можна заявляти про високий рівень залученості. Дана методика показує не лише задоволення від виконаних обов'язків, а й сприйняття робочого середовища, ототожнення себе з цілями та цінностями організації. Тож, хоча дана методика не прямо вимірює рівень задоволеності працею, але вона дає можливість зробити висновки про рівень задоволення працею через оцінку рівня залученості, яка

відображає загальну задоволеність працівників від роботи, їхнє ставлення до робочого процесу та організації в цілому.

Коли задоволеність працею каже нам про задоволеність виконуваною роботою і робочим середовищем, зосереджуючи при цьому увагу на добробуті працівника, рівню задоволення його потреб та очікувань, то залученість каже про емоційну відданість працівника організації та її цілям. Залучені працівники не просто задоволені своєю роботою, вони пишаються компанією в якій працюють та готові вкладати додаткові зусилля для досягнення успіху організацією.

Наступним було проведено оцінювання рівня лояльності працівників до компанії через визначення показника Employee Net Promoter Score (eNPS) [5; 10]. ENPS є потужним інструментом для вимірювання задоволеності та залученості працівників.

На рисунку 2.9 показано розподіл працівників ПРАТ «Вераллія Україна» за рівнем лояльності ENPS. Можемо наглядно побачити, що кількість лояльних працівників переважає над недоброзичливцями.

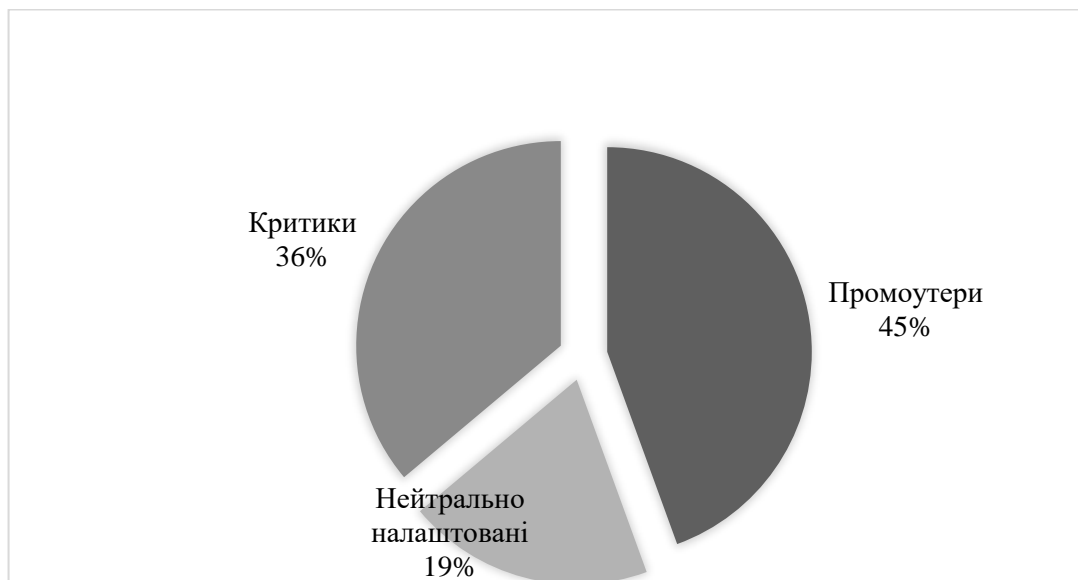


Рис.2.9 «Розподіл працівників ПРАТ «Вераллія Україна» за рівнем лояльності ENPS»

Згідно проведеного розрахунку показник лояльності ENPS = 3, це свідчить про те, що загальна кількість працівників, які готові рекомендувати організацію як робоче місце, перевищує кількість працівників, які не готові рекомендувати її, це вказує на те, що 45% працівників є лояльними і гарно відгукуються про компанію. Частка тих, хто не впевнений або утримується становить 19%. Загалом

результати кажуть про те, що більша частина працівників в цілому задоволена своєю роботою та готова рекомендувати її, але також є значна кількість людей, які можуть бути не впевнені або мають певні проблеми, через які вони утримуються від рекомендацій або дають негативні рекомендації, що є сигналом для перегляду стану справ і вживання заходів.

Критерій хі-квадрат ми використали для пошуку статистично достовірних закономірностей між соціально-психологічним кліматом колективу та компонентами, що вказують на рівень задоволення працею.

Таблиця 2.3

Показники хі-квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями залучення Gallup Q12

Критерій хі-квадрат			
	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат Пірсона	2,68 ^a	4	,61
Відношення правдоподібності	3,215	4	,522
Лінійно-лінійний зв'язок	36		

В. 7 (77,8%) осередках очікувана частота менше 5.

Мінімальна очікувана частота дорівнює ,17.

На підставі отриманих даних використання критерію хі-квадрат показало відсутність статистично значущих відмінностей у розподілі рівнів задоволеності працівників (високий, задовільний, низький) в залежності від психологічного клімату (негативний, нейтральний, позитивний) ($\chi^2 = 2,68$, $df = 4$, $p = 0,61$). Це свідчить про те, що немає статистично значущих відмінностей між цими двома змінними. Зауважимо, що у 77,8% випадків очікувані частоти менше за 5, що підтверджує неоднозначність аналізу та потребу у додаткових дослідженнях для підтвердження взаємозв'язку між цими змінними.

Таблиця 2.4

Показники хі-квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями МВІ за компонентом емоційне виснаження

Критерій хі-квадрат			
	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат	5,94 ^a	4	,20
Пірсона			
Відношення	7,358	4	,118
правдоподібності			
Лінійно-лінійний	36		
зв'язок			

В 6 (66,7%) осередках очікувана частота менше 5. Мінімальна очікувана частота дорівнює,56.

На основі отриманих результатів можна зробити такий висновок. Критерій хі-квадрат був використаний для оцінки взаємозв'язку між рівнем психологічного клімату та рівнем емоційного виснаження (низький, високий, середній). Отримані результати ($\chi^2 = 5,94$, $p = 0,20$, $df = 4$) не виявили статистично значущого зв'язку між цими змінними. Висновок підтверджує, що рівень психологічного клімату не впливає на рівень емоційного виснаження серед учасників. Втім, треба врахувати, що у 66,7% випадків очікувана частота менше 5, що може обмежувати достовірність результатів. Додаткові дослідження можуть бути корисними для подальшого уточнення зв'язку між психологічним кліматом та рівнем емоційного виснаження.

Таблиця 2.5

Показники хі-квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями МВІ за компонентом деперсоналізація

Критерій хі-квадрат			
	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат	6,672 ^a	4	,154
Пірсона			
Відношення	7,208	4	,125
правдоподібності			
Лінійно-лінійний	36		
зв'язок			

В 7 (77,8%) осередках очікувана частота менше 5. Мінімальна очікувана частота дорівнює,33.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок. Критерій хі-квадрат був використаний для визначення взаємозв'язку між рівнем психологічного клімату та рівнем деперсоналізації (високий, низький, середній). Отримані результати ($\chi^2 = 6,67$, $p = 0,15$, $df = 4$) не свідчать про наявність статистично значущого зв'язку між цими змінними. Це означає, що рівень психологічного клімату не впливає на рівень деперсоналізації серед учасників дослідження. Проте варто відзначити, що у 77,8% випадків очікувана частота менше 5, що може обмежити достовірність результатів. Рекомендується провести додаткові дослідження для більш точного встановлення взаємозв'язку між психологічним кліматом та рівнем деперсоналізації у даній групі.

Таблиця 2.6

Показники хі-квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями МВІ за компонентом редукція особистих досягнень

Критерій хі-квадрат

	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат Пірсона	5,998 ^a	4	,199
Відношення правдоподібності	8,092	4	,088
Лінійно-лінійний зв'язок	36		

В. 6 (66,7%) осередках очікувана частота менше 5.

Мінімальна очікувана частота дорівнює,39.

На основі аналізу, використовуючи критерій хі-квадрат, було оцінено зв'язок між рівнем психологічного клімату та рівнем редукції досягнень учасників. Отримані результати ($\chi^2 = 6,00$, $p = 0,20$, $df = 4$) не підтверджують наявність статистично значущого зв'язку між цими змінними. Це свідчить про те, що рівень психологічного клімату не впливає значущим чином на рівень редукції досягнень учасників дослідження. Проте слід зазначити, що у 66,7% випадків очікувана частота менше 5, що може вплинути на достовірність результатів.

Рекомендується провести додаткові дослідження для більш точного визначення взаємозв'язку між психологічним кліматом та рівнем редукції досягнень.

Таблиця 2.7

Показники χ^2 -квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями UWES за компонентом енергійність

Критерій χ^2 -квадрат			
	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат	,90 ^a	4	,93
Пірсона			
Відношення правдоподібності	1,072	4	,899
Лінійно-лінійний зв'язок	36		

В 7 (77,8%) осередках очікувана частота менше 5.

Мінімальна очікувана частота дорівнює ,06.

На основі результатів аналізу з використанням критерію χ^2 -квадрат виявлено, що між рівнем психологічного клімату та рівнем енергійності не виявлено статистично значущого зв'язку ($\chi^2 = 0,896$, $p = 0,925$, $df = 4$). Це свідчить про те, що зазначені змінні майже незалежні одна від одної. Варто врахувати, що в 77,8% випадків очікувана частота менше 5, що може вплинути на адекватність отриманих результатів.

Таблиця 2.8

Показники χ^2 -квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями UWES за компонентом відданість

Критерій χ^2 -квадрат			
	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат	1,74 ^a	4	,78
Пірсона			
Відношення правдоподібності	2,511	4	,643
Лінійно-лінійний зв'язок	36		

В 7 (77,8%) осередках очікувана частота менше 5.

Мінімальна очікувана частота дорівнює ,06.

На основі аналізу критерію хі-квадрат виявлено, що між рівнем психологічного клімату та рівнем відданості не було виявлено статистично значущого зв'язку ($\chi^2 = 1,74$, $p = 0,78$, $df = 4$). Це означає, що залежність між цими змінними є незначущою та майже незалежною одна від одної. Однак важливо врахувати, що в 77,8% випадків очікувана частота менше 5, що може вплинути на достовірність результатів. Рекомендується провести додатковий аналіз або розширити обсяг дослідження для отримання більш об'єктивних висновків.

Таблиця 2.9

Показники хі-квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнями UWES за компонентом заглибленість

Критерій хі-квадрат			
	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат	8,44 ^a	4	,08
Пірсона			
Відношення правдоподібності	4,768	4	,312
Лінійно-лінійний зв'язок	36		

В 7 (77,8%) осередках очікувана частота менше 5.

Мінімальна очікувана частота дорівнює,11.

На підставі аналізу критерію хі-квадрат було виявлено, що між рівнем психологічного клімату та рівнем заглибленості працівників не було виявлено статистично значущого зв'язку ($\chi^2 = 8,44$, $p = 0,08$, $df = 4$). Це свідчить про те, що ці змінні майже незалежні одна від одної та не мають статистично значущого впливу одна на одну. Однак важливо врахувати, що в 77,8% випадків очікувана частота менше 5, що може вплинути на достовірність результатів. Рекомендується розширити обсяг дослідження або провести додатковий аналіз для отримання більш об'єктивних висновків.

Показники χ^2 -квадрату для соціально-психологічного клімату колективу і рівнем лояльності працівників ENPS

Критерій χ^2 -квадрат

	Значення	ст.св	Асимпт. значимість (2-стор.)
Хі-квадрат	3,35 ^a	4	,50
Пірсона			
Відношення правдоподібності	3,820	4	,431
Лінійно-лінійний зв'язок	36		

В. 6 (66,7%) осередках очікувана частота менше 5.

Мінімальна очікувана частота дорівнює,39.

Аналіз критерію χ^2 -квадрат для зв'язку між рівнем психологічного клімату та рівнем лояльності працівників ENPS (Net Promoter Score) показав відсутність статистично значущого зв'язку між цими змінними ($\chi^2 = 3,35$, $p = 0,50$, $df = 4$). Отримані результати свідчать про те, що рівень лояльності працівників майже незалежний від рівня психологічного клімату. Важливо відзначити, що в 66,7% випадків очікувана частота менше 5, що може вплинути на надійність отриманих результатів. Рекомендується розширити обсяг дослідження або провести додатковий аналіз.

Наступний етап дослідження полягає у пошуку наявності кореляцій між дослідженими показниками. Результати кореляційного аналізу за шкалами методик наведені у Додатку Д. Згідно з результатами бачимо, що:

- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем залучення працівників Gallup Q12, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими змінними немає статистично значимого зв'язку, де $R = 0,05$; $p \geq 0,05$;
- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем професійного вигорання МВІ за компонентом емоційне виснаження, через застосування коефіцієнту

кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими існує статистично значимий від'ємний зв'язок, де $R = -0,34$; $p \leq 0,05$, негативний психологічний клімат може призвести до вищого рівня емоційного виснаження, тобто перебування у оточенні негативного (нездорового) психологічного клімату, може стимулювати виникнення високого рівня стресу та емоційного виснаження серед працівників;

- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем професійного вигорання МВІ за компонентом деперсоналізація, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими існує статистично значимий від'ємний зв'язок, де $R = -0,47$; $p \leq 0,05$, негативний психологічний клімат може призводити до вищого рівня деперсоналізації серед працівників, відображає відчуття втрати особистого зв'язку з роботою та оточуючими людьми, що може виникнути в умовах стресу при наявності неприйняттого психологічного оточення;
- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем професійного вигорання МВІ за компонентом редукція досягнень, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими змінними немає статистично значимого зв'язку, де $R = 0,29$; $p \geq 0,05$;
- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем залученості UWES за компонентом енергійність, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими змінними немає статистично значимого зв'язку, де $R = 0,24$; $p \geq 0,05$;
- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем залученості UWES за компонентом

відданість, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими змінними немає статистично значимого зв'язку, де $R = 0,14$; $p \geq 0,05$;

- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем залученості UWES за компонентом заглибленість, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими змінними немає статистично значимого зв'язку, де $R = 0,22$; $p \geq 0,05$;
- при встановленні взаємозв'язку між психологічним кліматом трудового колективу та рівнем лояльності працівників ENPS, через застосування коефіцієнту кореляції попарних добутків Пірсона нами було встановлено, що між цими змінними немає статистично значимого зв'язку, де $R = 0,23$; $p \geq 0,05$;

Отже, ми можемо зробити висновок, що наша гіпотеза про існування залежності між психологічним кліматом трудового колективу та компонентами, що вказують на рівень задоволення працею (залученість працівників, енергійність у виконанні роботи, відданість до компанії, заглибленість у виконання роботи, лояльність працівників до місця роботи, рівень емоційного виснаження, професійне вигорання за факторами деперсоналізація, редукція досягнень та емоційне виснаження) не підтвердилась. Отримані результати можуть бути основою для подальших досліджень та аналізу інших факторів, які також можуть впливати на задоволення працею працівників.

Висновок до 2 розділу

Згідно з проведеним нами дослідженням вдалося встановити, що на досліджуваному підприємстві психологічний клімат характеризується, як позитивний за всіма трьома досліджуваними компонентами (емоційний компонент, когнітивний компонент і поведінковий компонент. Визначено, що на підприємстві є достатній рівень залученості, також визначено, що енергійність до виконання робочих завдань, відданість роботі та концентрація на робочих

завданнях в більшості респондентів перебуває на середньому рівні, що можна змінити в позитивному напрямку завдяки вживанню певного переліку систематичних дій для покращення. Кількість лояльних працівників більша за кількість критиків, але також є велика кількість нейтрально налаштованих працівників, які можуть, як критикувати, так і позитивно відгукуватись про компанію, що означає, що для покращення ситуації і збільшення кількості лояльних працівників, а також зменшення кількості критиків мають бути прийняті відповідні управлінські рішення і застосовані необхідні заходи. Дослідження стану професійного вигорання серед респондентів також вказують на те, що необхідне прийняття управлінських рішень і застосування заходів для покращення ситуації та запобігання професійного вигорання.

На основі отриманих даних нами не вдалося підтвердити гіпотезу про існування залежності між психологічним кліматом трудового колективу та елементами, що вказують на рівень задоволення працею, хоча існують статистично значимі від'ємні зв'язки між психологічним кліматом та рівнями емоційного виснаження та деперсоналізації, такі результати можуть вказувати на складні та різноманітні фактори, які впливають на рівень задоволення працею в організації, що не обмежуються лише психологічним кліматом, також це може сигналізувати про те, що необхідно більш глибоко дослідити рівень задоволення працею в контексті аналізу інших факторів, які також можуть мати взаємозв'язок з психологічним кліматом колективу.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ТА ЗАДОВОЛЕННЯ ПРАЦЕЮ

3.1. Практичні рекомендації щодо покращення психологічного клімату колективу.

Створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві, це не самоціль, а спосіб досягнення необхідних результатів для компаній та ведення бізнесу загалом. Наявність сприятливого психологічного клімату є гарантією того, що на підприємстві наявна висока робоча ефективність, підвищена продуктивність праці, низький рівень плинності кадрів, напруженості та конфліктів. Сприятливий психологічний клімат трудового колективу є результатом систематичного вживання спеціальних психологічних заходів щодо побудови та підтримки взаємовідносин між усіма учасниками колективу.

Формування сприятливого психологічного клімату – це одне з постійних і нагальних практичних завдань, що стоять перед керівниками. Управлінський вплив на психологічний клімат колективу вимагає знань психологічних властивостей колег і засобів їх регулювання, а також здатності передбачати появу потенційних конфліктів у взаєминах членів групи, і, отже, вимагає відповідних дій з боку керівника [12, с. 131].

Реалії сьогодення показують нам, що працівники досить часто мають вигорання, зростання тривоги, недостатність або відсутність мотивації, і перебування в постійній фоновій невизначеності. Сучасний працівник окрім стандартних робочих моментів і завдань працює під постійним тиском змін і для багатьох це може стати ще тим викликом. Останні роки ця тенденція тільки посилюється постійними кризами, викликом пандемії та реаліями життя у воєнний час. Українські працівники за останні два роки показали на скільки ефективними ми можемо бути і на скільки якісно ми можемо продовжувати свою роботу навіть під час таких надскладних умов для кожного з нас. Безперечно всі

ці фактори мають вплив на людей, їхнє життя, особистий психологічний ресурс, психологічне здоров'я та благополуччя, міжособистісні відносини, психологічний клімат та задоволення роботою.

Достатньо поширеним явищем є наявність корпоративних або бізнес-психологів у великих іноземних організаціях, на яких покладено психологічний супровід працівників, керівників, бізнес процесів які відбуваються в організації. Вони займаються консультуваннями, психоедукаційною та психодіагностичною роботою. Наявність в штаті такого працівника є стратегічним ходом для вирішення великої кількості завдань, які не входять до переліку обов'язків HR-менеджерів.

Турбота про працівників, їхнє психологічне здоров'я більше не є перевагою роботодавця, а є обов'язковою для компаній. Особисті проблеми працівників можуть відображатися на концентрації, мотивації, продуктивності та поведінці загалом.

Ми вбачаємо ряд переваг у введення посади корпоративного психолога, який буде ефективним бізнес-партнером в компаніях:

- загальне покращення самопочуття працівників;
- зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення комунікативних навичок працівників, що у свою чергу покращить психологічний клімат в колективі;
- наявність антикризової підтримки для працівників, яка дозволить підвищити ефективність виконання службових завдань та покращить самопочуття працівників на роботі;
- здійснення профілактичної роботи для запобігання вигоранню;
- розвиток емоційного інтелекту та емпатії;
- допомога у підборі та управлінні кадрами;
- своєчасне виявлення працівників групи ризику
- загальне підвищення довіри працівників до компанії, яка турбується про своїх працівників.

Корпоративний психолог може стати тією чарівною паличкою, яка зміцнить добробут і залученість працівників. Дана інвестиція може закріпити отримання дивідендів протягом багатьох років. За допомогою підтримки такого фахівця можна створити комплексну психологічну програму роботи з людськими ресурсами компанії.

Нами була розроблена комплексна психологічна програма роботи з трудовим колективом. Дана програма передбачає роботу в кілька етапів.

I етап. Залучення кваліфікованого психолога до роботи з персоналом. Посада корпоративного психолога може належати до відділу роботи з персоналом або ж бути незалежною одиницею. На нашу думку така посада має бути незалежною структурною одиницею, що буде сприяти дотриманню етичного кодексу роботи психолога. Проведення внутрішнього аудиту для оцінки психологічного клімату колективу, аналіз наявних проблем і тенденцій. На даному етапі важливо застосовувати анонімне анкетування. Формування корпоративним психологом фокус-груп (до 10 людей в кожній) для обговорення нагальних проблем, можливості вільного висловлення кожного працівника стосовно моментів, які не влаштовують, а також збір ідей, оцінка і бачення цілей компанії, політики кожним працівником, забезпечення висловлювань з Я-позиції (надання попередньої інструкції з правилами поведінки в групі), забезпечення відсутності осуду та критики, аби кожен учасник міг вільно поділитися своїми думками та спостереженнями. Проведення індивідуальних інтерв'ю з керівництвом для збору більш детальної інформації, а також порівняння точок зору між керівництвом і рядовими працівниками. Збір інформації про наявні ключові результати ефективності та методи їхнього досягнення. Після збору необхідної інформації проведення її обробки та аналізу, обрахунок ключових моментів і тенденцій. Такий аудит має проводитись 1 раз на рік.

II етап. На основі проведеного аудиту здійснюється формування мети і цілей. Розробка плану впровадження необхідних змін та корективів.

Метою нашої програми є підтримка здорового психологічного клімату.

Завдання програми:

- 1) забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування - надання індивідуальних сесій психологічного консультування базованих на засадах конфіденційності та добровільності;
- 2) створення актуальної програми для вирішення конфліктів та покращення комунікації між колегами на основі зібраного анамнезу;
- 3) проведення майстер-класів з розвитку емоційного інтелекту, розвитку позитивного мислення та управління власними думками і переконаннями, управління стресом та емоціями для налаштування ефективної взаємодії між колегами, тайм менеджменту для підтримки балансу між роботою та особистим життям;
- 4) запровадження програми асертивності для підтримки здорових відносин у колективі;
- 5) заходи в напрямку запобігання професійного вигорання та покращення стану працівників при наявності вигорання;
- б) розробка програми для створення комфортного робочого середовища: відпочинкові зони, можливості для фізичної активності, психологічні паузи.

III етап. Реалізація програми.

1. Створення політики психологічної роботи в компанії на базі нормативних документів, що регламентують роботу психолога, етичних принципів психологічного консультування, яка регламентує конфіденційність отриманої під час консультацій інформації та добровільність відвідування таких сесій. До основних принципів психологічного консультування відносять: доброзичливе ставлення без надання оцінок клієнту; орієнтація на норми і цінності працівника; принцип відповідальності консультованого працівника; анонімність та конфіденційність за виключенням загрози життю консультованого працівника або життю інших людей; принцип розмежування особистих і професійних стосунків; принцип неприпустимості нанесення шкоди клієнту; принцип нерозповсюдження психологічного інструментарію [18; 21]. Інформування працівників, що цілями корпоративного індивідуального

психологічного консультування є оперативна допомога працівнику у вирішенні життєвих проблем. Надання тимчасової допомоги клієнту при наявності складних емоційних станів з переадресацією до спеціаліста відповідного рівня за необхідності. Розвиток навичок подолання труднощів і стресу у працівників, розвиток вмій міжособистісного спілкування, розвиток здатності контролювати своє оточення і власні реакції, навчання профілактичним заходам. Ознайомлення всіх працівників з політикою під підпис.

2. Забезпечення кабінету для проведення консультацій по можливості відокремленого від основного адміністративного приміщення, в місці, що не привертає надмірної уваги є тихим і віддаленим від кабінетів керівництва. Має бути приділено увагу облаштуванню кабінету для індивідуальних консультацій за принципом створення спокійного середовища для збалансування суворой розумової та емоційної діяльності. Мають бути присутні елементи затишку, спокійний та елегантний декор, мистецькі твори та охайність.

3. Відбір працівників для комплектування фокус-груп та груп для проведення тренінгів. Необхідна особлива увага у процесі формування команд для участі у групових тренінгах, фокус-групах. Приналежність до команди є основною для почуття благополуччя більшості людей. Тренінги сприяють ідентифікації, визнанню та врахуванню індивідуальних та соціально-психологічних особливостей, а також розвитку творчого мислення, створення культури міжособистісної взаємодії в колективі, що покращує процес вирішення наявних конфліктних ситуацій, а також буде попереджати наступні. Такі дії покладені на формування здорового клімату в колективі допомагають працівникам налагоджувати міцні зв'язки та отримувати соціальну підтримку в ситуаціях вирішення складних робочих завдань та збереженню загальної атмосфери благополуччя [39].

4. Програма вирішення конфліктів та покращення комунікації між колегами базується на зборі інформації отриманої під час аудиту і проведених зустрічей з фокус-групами. Така програма не має бути стандартизованою, а

нести ознайомлюючо-рекомендаційний характер і вказуватиме на вимогу формування індивідуального підходу для кожного індивідуального випадку.

- Перш за все потрібне виявлення проблеми і аналіз ситуації за сторони психолога, керівництва та задіяних у конфлікті.
- Наступним кроком буде визначення факторів, що спровокували конфлікт. На цьому етапі аналізується інформація отримана від керівництва і працівників про попередні випадки конфліктів, якщо такі були. Все це спонукатиме до з'ясування причин виникнення конфліктів. Аналіз ситуацій та контексту, в якому виникають конфлікти, для виявлення слабких місць у комунікації між колегами.
- Проведення оцінки комунікативного середовища. Така оцінка є важливим етапом для виявлення та розуміння динаміки комунікації між працівниками. Це допомагає виявити сильні та слабкі сторони комунікації, а також виявити проблемні зони, де може виникати конфлікт або непорозуміння. Оцінка комунікаційного середовища може включати аналіз системи комунікації в організації таких, як електронна пошта, внутрішні чати, системи спільної роботи над проектами. Визначення, які засоби комунікації використовуються найчастіше та які з них є найефективнішими для різних видів спілкування.
- Розуміння, які відділи/підрозділи спілкуються між собою та як це впливає на загальний обмін інформацією. Оцінка вертикальних і горизонтальних ланцюгів комунікації: виявлення, як швидко та ефективно інформація проходить від менеджменту до робітників та між підрозділами.
- Аналіз культури спілкування. Оцінка рівня відкритості. Вивчення того, наскільки відкрито працівники спілкуються між собою та чи існує відчуття безпеки для вільного обміну інформацією. Важливим чинником покращення рівня міжособистісного

спілкування, а також покращення психологічного клімату може стати навчання працівників етиці ділового спілкування. На сьогоднішній день курси ділової етики додаються до багатьох програм підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки. Мета такого роду навчальних заходів покладена на загальне підвищення культури поведінки та спілкування, а також показує працівникам важливість таких навичок, дає натяк на моральну відповідальність та моральні наслідки дій, які ними вчиняються. Керівника також грає неабияку роль у цьому процесі. Звично, що керівник свого роду є моральним лідером компанії, задає тон загальному клімату і визначенню рівня етичності тих чи інших вчинків. Для високоморального працівника як правило є абсолютно звичайною справою дотримання етичних норм.

- Визначення рівня конфліктності. Оцінка тенденцій до конфліктів або напруженості в комунікації між працівниками. Запровадження системи моніторингу для тривалого відстеження ефективності комунікації та виявлення прогресу у вирішенні виявлених проблем.
- Встановлення потреб у покращенні комунікації та вирішенні конфліктів через опитування, фокус-групи або індивідуальні розмови.
- Проведення тренінгів по підвищенню рівня комунікації та вирішенню конфліктів. На даному етапі пропонується періодичне (раз на квартал) проведення тренінгів між різними групами колективу метою яких є формування навичок і вмінь застосування стратегій конфліктної поведінки, об'єктивного аналізу конфліктних ситуацій, а також розвиток вмінь регуляції та відображення емоцій у конфлікті. Для проведення тренінгів пропонуємо застосовувати наступні техніки (детальний опис подано у Додатку К): - Гра «Стратегії конфліктної поведінки» -

основна суть даної методики полягає у розподілі ролей між учасниками і відіграванню кожної з п'яти стратегій; - Гра «Скептики й оптимісти» - суть гри полягає у моделюванні позитивного та негативного трактування конфліктних моментів; Вправа «Суб'єктивні та об'єктивні причини вирішення конфлікту» - суть вправи полягає у розподілі учасників на дві групи, одна група моделює поведінку учасників конфлікту, учасники іншої групи вербалізують почуття, стани та думки учасників першої групи [28, с.13, 15,16]. При необхідності список можливих технік може адаптовуватись під потреби колективу.

З) При виявленні бажання працівників проведення індивідуальних консультацій для розвитку навичок комунікації та вирішення особистих конфліктів.

И) Впровадження системи збору зворотного зв'язку для оцінки ефективності програми та зміни стратегій на основі отриманих даних.

5. Розробка і проведення майстер - класу з розвитку емоційного інтелекту.

- Подання інформації про види емоцій, про їхнє проявлення і розпізнавання.
- Пояснення важливості правильного називання і контейнерування емоцій.
- Подача інформації про важливість і позитивну роль емоцій. Розвиток у працівників розуміння, що емоції сприяють фізичній безпеці, впливають на соціальні та творчі цілі. Роз'яснення ситуацій, коли за однакових умов різні люди можуть інакше реагувати. Так, одна людина вбачає в ситуації жахливу небезпеку, а інша – стимулюючий енергією виклик. При наявності необхідних емоційних ресурсів труднощі можна сприйняти як виклик і сприйняти його з ентузіазмом, отримати еустрес, при якому вирішення складних завдань мобілізуватиме сили і буде слугувати стимулом. Коли

людина цих ресурсів не має, вона стикається з дистресом і вбачає у складних завданнях загрози, які паралізують та деморалізують.

- Рефлексія працівників на тему проявлення різних емоцій. Визначення емоційних тригерів. Навчання аналізу власних думок.
- Обговорення важливості мови тіла.
- Заохочення до створення власного словника емоцій. Розбір ситуацій, які потенційно здатні спровокувати різні емоції і тренування у працівників висловлювання власних емоцій з Я-позиції під час майстер-класу.
- Залучення до обговорення і висловлення думок учасників майстер-класу.
- На основі підсумованих відгуків подача узагальненого висновку з фіксацією проговорених працівниками інсайтів.

6. Майстер-клас по тайм менеджменту для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

- Обговорення з працівниками поняття тайм-менеджменту і балансу між роботою і особистим життям.
- Розбір поняття прокрастинація та її наслідків. Погляд на прокрастинацію як страх бути нещасним роблячи певну дію або не зробивши її ідеально. Проведення емоційної деталізації, усвідомлення і назва емоцій, які виникають (страх, тривога, нудьга, роздратування) при прокрастинації. Аналіз причин виникнення такого роду відчуттів (страх зробити не ідеально, страх критики, завдання виглядає надто складним, нема розуміння того, для чого це насправді потрібно, не віра в себе і в свою спроможність виконати це завдання). Відслідковування можливих варіантів усунення причини виникнення таких відчуттів. Роздроблення завдання її на маленькі пункти.
- Пояснення принципу застосування техніки Pomodoro і ефект до якого він може привести. Основне функціонування техніки

Pomodoro полягає в тому, щоб мати можливість зафіксувати свою увагу на певний період часу, а потім зробити невелику перерву, щоб негайно відновити свою енергію та концентрацію. Для початку необхідно визначити мету і оцінити загальний час необхідний для її досягнення. Приступити до виконання завдання з включеним таймером на 25 хвилин. Працювати ці 25 хвилин зосереджено і не відволікаючись на сторонні справи. Після сигналу таймеру і завершення 25 хвилинної роботи необхідна перерва 5 хвилин для відновлення сил. По завершенню 5 хвилинної перерви знову включаємо таймер і повторюємо 25 хвилинну концентрацію і виконання завдання. Такі повторення робимо чотири рази, після використання четвертого таймеру робимо більшу перерву.

- Розгляд матриці Ейзенхауера і складення розкладу дня за її принципом, розподілення справ на чотири блоки по важливості і терміновості.
- Обговорення важливості розподілу обов'язків і ведення списку справ.
- Розгляд практичних ситуацій з реального життя та пошук ефективних рішень.
- Обговорення мотивації, винагород для власної стимуляції та візуальних підказок проходження процесу. Під візуальними підказками процесу розуміється відмічання у будь-якій зручній формі перебіг прогресу над виконанням завдання.
- Збір відгуків по проведеному майстер-класу.
- На основі підсумованих відгуків подача узагальненого висновку з фіксацією проговорених працівниками інсайтів.

7. Програма розвитку навичок асертивності для підтримки здорових відносин та покращення комунікації в колективі.

- Створення інформаційного контенту по навичках асертивного спілкування.

- Обговорення у фокус-групі ефективність асертивного спілкування у сприянні та підтримці конструктиву в відносинах.
- Обговорення у фокус-групі значень підходів до спілкування. Розбір пасивного підходу до спілкування, агресивного підходу та асертивного підходу. Фіксація працівниками, що пасивність означає пригнічення власних потреб, недостатнє вираження власних думок та почуттів. Пасивні працівники часто уникають конфліктів, утримуються від вираження свого бажання чи думок, віддають перевагу іншим, ігноруючи власні потреби. Агресивність же проявляється у виразному вираженні власних потреб за рахунок ігнорування чи утиску потреб інших людей. Такі працівники володіють високим рівнем агресивності, нахабством, іноді навіть ворожнечею. Вони часто перекручують факти, вимагають виконання власних потреб, ігноруючи чужі. Таким працівникам характерне зловживання владою, неповага до інших, нестача толерантності, бажання контролювати інших. Асертивність полягає у висловленні власних думок, потреб та відчуттів з врахуванням поваги до себе та інших людей. Асертивність означає вміння виражати свої бажання, думки та почуття без перенесення відповідальності на інших або без порушення їхніх прав. Уважність до власних та чужих потреб, здатність до конструктивного спілкування, збереження власної гідності без завдання шкоди гідності інших. Такі різні підходи до ведення ділового спілкування, як пасивність, агресивність та асертивність передбачають абсолютно різну взаємодію з іншими. Асертивність є більш здоровим стилем, оскільки вона сприяє побудові здорових відносин та співпраці на основі поваги до себе та інших.
- Збір відгуків на зустрічі фокус-групи.
- На основі підсумованих відгуків подача узагальненого висновку з фіксацією проговорених працівниками інсайтів.

8. Заходи в напрямку запобігання професійного вигорання та покращення стану працівників при наявності вигорання.

- Політика дотримання балансу між роботою та особистим життям. Короткочасний стрес може акумулювати сили для зустрічі з життєвими викликами. Але систематичний професійний стрес призводить до порушення балансу між роботою та особистим життям і провокує вигорання. Віддалена робота стала звичною справою і на сьогодні багато технологій дозволяють виконувати роботу будь-де і будь-коли, що не дає можливості перемикатися і залишати роботу на роботі. Вміння вчасно абстрагуватися від пов'язаного з роботою стресом може допомогти відновитися, знизити рівень вигорання та емоційного виснаження, покращити самопочуття та загальну задоволеність життям та працею, сприятиме досягненню цілей. Тому важливим заходом на рівні організаційної культури має бути політика дотримання балансу між роботою та особистим життям.
- Проведення інформаційної кампанії для донесення інформації до працівників про причини та ознаки вигорання та про методи боротьби з ними. Пояснення, що недостатні перерви та доступність 24/7 для вирішення робочих питань є не лише не обов'язковою, а й шкідливою як для працівника, так і в довгостроковій перспективі для компанії загалом, і тільки збільшує фоновий стрес і тривожність.
- Для зміцнення балансу між особистим і професійним життям запропонувати працівникам виконати наступні кроки. Визначення факторів, які зміщують баланс у сторону роботи, і які причини їхнього виникнення (відповіді на телефонні дзвінки чи листи після роботи, виконання робочих завдань у вихідні і тому подібне). Дати собі відповідь на запитання: «Що станеться, якщо допустити систематично цим факторам порушувати час на особисте життя?», «Чи хочете ви це робити?», «Які вигоди від допущення таких дій?», «Які наслідки від допущення таких дій?», «Чи ви вбачаєте негативні наслідки даних дій?», «Чи переважають

вигоди над негативними наслідками?», «Що можна зробити для покращення ситуації». Занотувати власні спостереження та обдумати відчуття, які виникли під час відповідей.

- Рекомендації відвідати індивідуальні консультації корпоративного психолога або іншого психолога з яким працівнику комфортно попрацювати з даним питанням. Адже, за наявності у працівника професійного вигорання надмірне навантаження неможливо зняти відразу, і тому особистість потребує психологічного супроводу [24]. Кожен працівник по різному може реагувати на повсякденний стрес, тому універсальне рішення знайти дуже складно, а індивідуальний підхід до даного питання і детальний аналіз усіх можливих факторів на професійному рівні буде достатньо ефективним.
- Рекомендації по інструментах і методах управління часом. Пояснення принципу керування і відновлення енергії, що енергія є відновлюваним ресурсом завдяки якому можна суттєво підвищити продуктивність. Для забезпечення високоефективної роботи важливе освідомлення завдяки чому можливе відновлення енергії. Джерела енергії тісно пов'язані з базовими потребами, які захоплюють тіло, емоції, розум та дух. Жодне джерело енергії не є достатнім саме по собі, потрібна наявність комплексу. Наявність фізичної енергії залежить від того, на скільки добре ми відпочиваємо, харчуємось, яку кількість і якість сну маємо, фізичні вправи. Вміння керувати власними емоціями, розвиток психологічної гнучкості може допомогти збільшити кількість емоційної енергії та продуктивність. Психічна енергія відточується розвитком концентрації уваги, ключовою стратегією протидії зростаючому впливу відволікаючих факторів, які так часто зустрічаються в сучасному робочому і соціальному середовищі. Генерація духовної енергії відбувається при узгодженні діяльності з нашими цінностями, коли є відчуття сенсу та мети. Підвищення обізнаності про енергії, їхній вплив на щоденну ефективність є важливим для розуміння, як керувати видами енергії і поповнювати її запаси.

- Організація командних покладених на формування згуртованої команди може значно сприяти покращенню спілкування та підтримки серед працівників. Ось деякі ідеї для таких заходів: тематичні зустрічі або кавові паузи, для невимушеного спілкування за чашкою кави чи обідом, для розслаблення та обговорення про неформальних речей.
- Командні ігри та активності як в позаробочий час, так і в період обідніх перерв при бажанні працівників. Командні спортивні заходи: Футбол, волейбол, боулінг чи інші види спорту, які сприяють співпраці та командній роботі.
- Залучення працівників до спільної участі у благодійних заходах.
- Організація тренінгів по тимбілдингу.
- Корпоративні вечірки, музичні вечори, арт-виставки та інші події, які розвивають культурну свідомість та спільні інтереси. Творчі майстер-класи: Організація спільних майстер-класів, на яких працівники можуть навчитися робити щось нове разом. Такі заходи можуть бути дуже ефективними для створення сприятливої атмосфери для спілкування та підтримки в колективі, зближення працівників за позаштатними інтересами та спільними цілями. Окрім цього, такі заходи сприяють покращенню комунікації та створенню позитивної робочої атмосфери.
- Систематичне проведення регулярних анкетувань та оцінка ефективності заходів. Проведення регулярних анкетувань та оцінка ефективності заходів є важливою складовою для відстеження змін у внутрішньому стані та ефективності заходів, спрямованих на зменшення вигорання серед співробітників. Цей процес дозволяє адаптувати стратегію та вчасно коригувати дії для досягнення кращих результатів.

9. Програми для створення комфортного робочого середовища.

- Створення мікрозон для відпочинку та релаксації, де працівники можуть відпочити і відновитися. Забезпечення зон відпочинку зручними кріслами, рослинами, акваріумом.

- Створення фітнес-зони або спортивного куточку. Обладнання простору для виконання вправ для розслаблення м'язів та коротких тренувань під час робочого дня.
- Надання простору для психологічних пауз, де працівники можуть виконувати застосовувати дихальні вправи, медитувати.
- Забезпечення доступу до здорової їжі та напоїв.
- Надання інформації про користь здорового способу життя, підтримка кампаній з фізичної активності та правильного харчування. Проведення конкурсів або заохочення до участі в спортивних подіях.
- Організація лекцій, воркшопів або тренінгів щодо здорового способу життя.

Отже, запропоновані нами практичні рекомендації базуються на введенні посади корпоративного психолога в компанії та втіленні в життя комплексної програми покращення та підтримки здорового психологічного клімату трудового колективу. Ця програма передбачає застосування широкої програми заходів покращення психологічного клімату, активного розвитку ефективних способів спілкування та вирішення конфліктів серед працівників, розвитку емоційного інтелекту, боротьби з професійним вигоранням. Підготовка та розробка цієї програми має базуватися на індивідуальних потребах колективу і адаптовуватись під актуальні проблеми. Програма має бути заснованою на дослідженнях та аналізі психологічних аспектів робочого середовища конкретного колективу. Комплексний підхід охоплює різні напрямки, включаючи індивідуальне консультування, тренінги з комунікації та конфліктології, психологічні майстер-класи та систематичні оцінки психологічного клімату в компанії. Впровадження посади корпоративного психолога сприятиме взаєморозумінню між працівниками, зменшенню конфліктів та стресових ситуацій, а також збільшенню ефективності та задоволення працівників. Ця програма стимулюватиме особистісний та професійний розвиток, сприяючи формуванню сприятливого та здорового психологічного клімату у трудовому колективі.

3.2. Практичні рекомендації щодо формування і підтримки задоволення працею працівників.

На даному рівні розвитку суспільства люди все частіше ставлять роботу на вище місце, ніж просто інструмент для отримання засобів існування. Окрім грошової компенсації, люди бажають отримувати і психологічну компенсацію. Під цим мається на увазі, що рівень освіченості населення став вищим, а інтернет створив можливості широкого доступу до інформації і багатий вибір можливостей. Люди все більше прагнуть до отримання роботи, яка б захопила повністю, яка б задовольнила соціальні потреби і зробила життя наповненим більшим змістом, такою роботою, яка б давала психологічну винагороду. Відображаючи культурні трансформації, характерні для епохи трансцендентності, люди все частіше розглядають роботу як покликання, те, що відповідає високим потребам.

Максимальна лояльність працівників до компанії і її керівництва можлива у випадку, якщо надається можливість і стимулюється розвиток, як у професійному, так і в особистісному напрямках. Середовище, в якому людина зможе бути повністю відданою роботі без будь-якого примусу, забезпечить високу продуктивність без необхідності додаткового контролю. Пріоритетним напрямком має бути фокусування на здоров'ї та безпеці своїх працівників.

Важливим моментом є впровадження широкої освітньої та профілактичної програми запобігання проблем зі здоров'ям, як фізичним, так і психологічним. Пропаганда здорового способу життя на рівні організаційної культури. Виділення особливої уваги психічному здоров'ю, яке через виклики сьогодення в українських працівників отримує велике навантаження. Запровадження для керівників середньої ланки проходження спеціальних психологічних курсів для можливості розпізнавання ймовірних психологічних проблем у підлеглих.

Налагодження балансу між кар'єрою та особистим життям є достатньо складним процесом, який може легко порушитись. Можливість віддаленої роботи і самостійного керування часом, запровадження індивідуальних робочих графіків, розподіл робочого навантаження і ущільнення робочого тижня

виходячи з можливостей посади, яку займає кожен окремий працівник може слугувати серйозним стимулом. При наданні працівникам опції, виходячи з їхніх посадових обов'язків і можливостей їхнього робочого місця керувати місцем і часом виконання завдань, і при цьому успішно поєднувати особисті та професійні обов'язки може стати гарною перевагою і сприяти задоволеності від роботи.

Імпровізовані дитячі садочки поблизу місця роботи, спеціалізовані кімнати для можливості годування дітей або ігрова кімната для можливості залишити дитину на певний час може допомогти вирішити багато особистих проблем працівників і сприяти продуктивності праці. Близьке розташування місця перебування дитини поряд робочого місця батьків, та можливість мати доступ до дитини у будь-який момент знімає психологічну напруженість як у дітей, так і у батьків, а також підвищує задоволеність працівників і продуктивність праці. Це актуально для батьків, які з будь яких причин не хочуть/не можуть наймати окремого працівника для догляду за дитиною, також це вирішує питання продовження грудного вигодовування для працюючих мам. Особлива потреба в такій перевазі є на даний момент, коли в країні йде війна і майже щодня є повітряні тривоги. На нашу думку забезпечення такого середовища суттєво підніме лояльність працівників у яких є діти і дуже сприятливо впливатиме на бренд роботодавця.

Облаштування спортзалів з залученням спеціалізованого персоналу на території підприємства може стати також досить важливим бонусом і сприяти підвищенню задоволення працівників. Такі зали можуть бути досить ефективним інструментом підтримки фізичного і ментального здоров'я працівників, а також показує турботу компанії про працівників. Особливо актуальними такі заходи можуть бути для працівників, які повертатимуться з військової служби до звичайного життя.

Надання умов, при яких працівники мають всі можливості для успішного поєднання роботи, відпочинку та особистого життя сприятимуть зростанню задоволення від роботи. На сьогоднішній день змінюється філософія управління

кадрами. Працівники компанії більше не розглядаються як просто ресурси, які використовуються для досягнення корпоративних цілей. Уже зараз лідерами стають ті роботодавці, які ініціюють відношення до своїх працівників по стандартах роботи з клієнтами, постійно відслідковуючи на скільки задоволені працівники. Грамотне управління працівниками є однією з основ будь-якого бізнесу. І навіть при автоматизації виробничих процесів, роль людського капіталу постійно зростає.

Низка заходів для забезпечення психологічного здоров'я працівників повинна вживатися на індивідуальному рівні. Якісне облаштування робочих місць збільшує мотивацію працівників, забезпечує зворотній зв'язок та залученість працівників до вирішення питань компанії. Кожен вплив повинен стосуватися формування позитивних аспектів роботи, підвищення позитивних індивідуальних ресурсів таких, як емоційний інтелект, ризилієнтність, комунікативний потенціал, креативність, будування копінг-стратегій, здатність витримувати невизначеність. Такого роду інтервенції сприятимуть особистісному розвитку, впевненості, психологічній зрілості працівників та можуть допомогти працівникам у взаємодії один з одним у більш здоровій та продуктивній формі [33; 39; 43].

Дослідження показують, що емоційний інтелект колективу і робочої команди позитивно відображається на всіх учасниках. Такий висновок можна зробити з високого рівня стресостійкості, задоволеності, лояльності, креативності мислення, зниженням плинності кадрів [67]. Деніел Голман відмічає, що відзнакою високопродуктивного працівника є високий рівень емоційного інтелекту. Вагомість цього чинника зростає пропорційно з наявністю кар'єрних успіхів [44]. Фактично дослідження Голмана показують, що зірковий лідер відрізняється від звичайного головним чином наявністю високого емоційного інтелекту [37]. При наявності високого рівня емоційного інтелекту шукач роботи дуже добре розуміє, в якому місці хоче працювати. Такі працівники прагнуть до того, щоб в корпоративних цінностях компаній були відображені їхні особисті цінності, а емоційна атмосфера відповідала рівню

їхнього розвитку. Робота для таких людей повинна певним родом відображати вищу цінність, а не слугувати звичайним джерелом заробітку [40].

Формування та підтримка задоволення працею у працівників великого промислового підприємства вимагає комплексного. Важливим чинником є створення відкритої культури комунікації. Забезпечення можливості для працівників вільного висловлювання власних думок, ідей та зауважень через різні канали комунікації такі, як збори, електронні платформи, анонімні анкети.

Регулярне інформування працівників про цілі компанії, стратегії, плани та успіхи для створюють та підтримують відчуття причетності до спільної мети. Інформування про цілі компанії показує, куди спрямована увага всієї команди та які результати очікуються. Така інформація додає сенсу для роботи працівників та допомагає бути відповідальними за свою частину роботи в реалізації цих планів.

Створення можливостей для навчання, тренінгів, курсів, які сприяють розвитку професійних навичок та кар'єрному зростанню. Створення можливостей для навчання та розвитку дозволяє працівникам постійно підвищувати свої професійні навички, що сприяє підвищенню їхньої ефективності, мотивації та залученості до компанії. Такий підхід також дозволяє компанії мати компетентний та досвідчений персонал, готовий до викликів індустрії. Періодичне проведення аналізу компетентностей та ідентифікація областей, в яких працівники можуть зростати. Розроблення програм навчання, які відповідають потребам персоналу та компанії. Створення програм, де досвідчені працівники діляться знаннями та допомагають новачкам адаптуватися. Надання доступу до онлайн-курсів, вебінарів та платформ для самонавчання з відповідними ресурсами. Використання віддалених систем навчання та мобільних додатків для зручного отримання інформації. Визначення можливостей для кар'єрного росту та підтримка в розвитку кар'єрних планів. Надання можливості для отримання порад та наставництва від досвідчених колег. Інформування про можливі вакансії та внутрішні можливості росту в

компанії. Розроблення матеріалів та ресурсів, які допоможуть працівникам краще розуміти, як розвиватися в компанії.

Забезпечення комфортних та безпечних умов праці, включаючи сучасне обладнання, безпеку на робочому місці та зручний робочий простір. Перевірка на регулярній основі робочого середовища на наявність потенційних загроз здоров'ю та безпеці працівників. Забезпечення доступу до психологічної підтримки та консультування для працівників у разі стресових ситуацій на роботі та у разі відчуття потреби самого працівника звернутися за такою допомогою. Баланс між роботою та особистим життям: Підтримка гнучких робочих графіків, програми дистанційної роботи та можливості відпочинку для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Розвиток системи винагороди, яка відповідає досягненням працівників та їхній роботі. Впровадження програм стимулювання, які можуть включати бонуси, премії за результативність. Використання критеріїв, які є об'єктивними та зрозумілими для всіх працівників. Надання регулярного зворотного зв'язку працівникам стосовно досягнень та відповідні винагороди. Адаптивність програм стимулювання до індивідуальних потреб працівників.

Сприяння емоційному благополуччю працівників. Організація конфіденційних консультацій та психологічної підтримки для працівників, які можуть потребувати допомоги. Забезпечення проведення тренінгів по управлінні стресом та збереженню емоційного благополуччя.

Отже, для покращення і підтримки задоволення працею працівників необхідно вживати систему заходів виходячи з актуальних потреб працівників і викликів сьогодення. Заходи повинні бути спрямовані на створення сприятливого середовища, де працівники почуваються цінними, мотивованими та задоволеними своєю роботою, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності та збереженню талановитих спеціалістів в компанії.

Висновок до 3 розділу

Здоровий психологічний клімат трудового колективу в організації, а також задоволеність працівників своєю роботою – це базові потреби для можливостей

розвитку і росту компанії у глобалізованому і нестійкому світі. Досліджувані характеристики відображають важливість здорових гармонійних взаємовідносин між працівниками організації та можливість їхнього впливу на ефективність діяльності організації в загальному контексті.

Побудова і підтримка здорового психологічного клімату, а також задоволеності працівників роботою дуже важливий, складний та довготривалий процес і потребує ціленаправленого комплексного підходу. Цей підхід вимагає постійного аналізу стану справ та постійної роботи з персоналом усіх рангів через вживання програми покращення і підтримки психологічного клімату, а також своєчасного вживання заходів для забезпечення задоволення працею працівників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було проведено теоретичне та емпіричне дослідження взаємозв'язку психологічного клімату колективу на рівень задоволення працею. Поступове виконання поставлених завдань та отримані в ході дослідження результати дозволили зробити наступні висновки:

Було здійснено теоретичний аналіз проблеми та визначено поняття задоволеності працею як психологічного феномену, а також охарактеризовано фактори задоволення працею. Задоволеність працею є комплексним станом, що відображає ступінь задоволення працівника від виконуваної роботи та сприйняття трудових умов. Фактори впливу на задоволеність працею розмежовуються на організаційні, такі як структура та культура компанії, система управління, можливості кар'єрного росту; соціальні, які включають взаємини з колегами, наявність підтримки від керівництва, рівень автономії та відповідальності; особистісні фактори, зокрема, відповідність професійним вимогам, інтерес до виконуваної роботи, відчуття досягнень та самореалізації.

Було здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення психологічного клімату працівників організації. Було визначено, що психологічний та організаційний клімат в робочому середовищі є ключовими для розуміння взаємодії між працівниками та організацією. Психологічний клімат відображає особисті емоції та взаємовідносини на індивідуальному рівні, тоді як організаційний клімат представляє загальну атмосферу, культуру та стандарти в організації. Психологічний клімат трудового колективу відображає загальний настрій, задоволення працівників у відношенні різних особливостей колективу та їхнє сприйняття робочого середовища, а також вплив цього середовища на результати роботи. Це психологічне становище створюється індивідуально та може бути змінене впливом окремих працівників. Соціально-психологічний клімат є складовою психологічного клімату, він відображає емоційний настрій у групі людей або колективі та формується на основі взаємовідносин, цінностей, стилю і норм у колективі, а також умов праці та системи стимулювання. Морально-психологічний клімат показує рівень

задоволення учасників колективу міжособистісною взаємодією та комунікацією, може впливати на продуктивність та особистісний розвиток. Психологічний клімат в колективі залежить від численних факторів, включаючи індивідуальність працівників, стиль керівництва, корпоративні цінності, умови праці, зовнішні впливи та соціально-психологічну сумісність. На основі дії тих чи інших факторів впливу психологічний клімат трансформується у здоровий (сприятливий), нездоровий (несприятливий) і нейтральний, який може легко змінюватись в один чи інший бік. Позитивний (здоровий) психологічний клімат виходить на перший план оскільки, від взаємодії працівників і рівня їхньої згуртованості залежить ефективність діяльності компанії. Психологічний клімат формується через міжособистісну взаємодію, налаштованість і загальний настрій одного працівника впливає на настрій іншого, і загалом на перебіг робочих процесів. Вирішення багатьох завдань, особливо тих, що потребують залучення великої кількості людей, потребують набору різного роду знань та вмінь в результаті є більш цінними ніж просто сумарна кількість індивідуальних досягнень.

На основі аналізу теоретичних аспектів взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею було визначено, що взаємозв'язок між психологічним кліматом колективу та задоволенням працею є складним та має багато аспектів. Досягнення високого рівня задоволення працею та позитивного психологічного клімату у колективі важливі з точки зору збереження цінних кадрів, економічну ефективність та загальне емоційне благополуччя.

Емпіричне встановлення особливостей взаємозв'язку психологічного клімату колективу та рівня задоволення працею дало можливість оцінити результати нашого дослідження на основі яких, гіпотеза про наявний взаємозв'язок психологічного клімату з компонентами, що вказують на рівень задоволення працею (залученість працівників, енергійність у виконанні роботи, відданість до компанії, заглибленість у виконання роботи, лояльність працівників до місця роботи, рівень емоційного виснаження, професійне

вигорання за факторами деперсоналізація, редукція досягнень та емоційне виснаження) не підтвердилась. Отримані результати можуть бути основою для подальших досліджень або аналізу інших факторів, які також можуть впливати на задоволення працею працівників. Наприклад, можна розглянути вплив організаційної культури, структури комунікації, політики кадрів, або інших аспектів робочого середовища на рівень задоволення працею.

Згідно з результатами проведеного дослідження вдалося виявити, що психологічний клімат на досліджуваному підприємстві характеризується як позитивний. На підприємстві загалом є достатній рівень залученості, але більшість працівників показали середній рівень енергійності, відданості і включеності в роботу, що дає поле для розробки і впровадження заходів для покращення ситуації. Також було визначено, що лояльних працівників більше ніж кількість критиків, але ці показники не мають значної відмінності, виходячи з чого можемо зробити висновок, що необхідно вжити своєчасні заходи для покращення рівня задоволеності праці серед працівників, мають бути прийняті відповідні управлінські рішення. Також особливої уваги вимагає стан професійного вигорання серед працівників яке тільки посилюється під впливом війни і викликів сьогодення.

Нами було розроблено практичні рекомендації для керівників організацій та HR-відділу для роботи з працівниками, з метою досягнення позитивного психологічного клімату в колективі та формування оптимального рівня задоволення працею працівників, було запропоновано вжити низку заходів, які сприятимуть покращенню та підтримці здорового психологічного клімату, покращуватимуть рівень задоволення працею.

На нашу думку, впровадження посади корпоративного психолога та реалізація комплексної програми покращення та підтримки здорового психологічного клімату трудового колективу є важливими стратегічними кроками для забезпечення психологічного благополуччя працівників, підвищення рівня задоволення працею, підвищення продуктивності та формування позитивного психологічного клімату в компанії.

Реалізація таких заходів сприятиме створенню здорового робочого середовища, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та почуття, ефективно вирішувати конфлікти та розвивати свої професійні та особисті навички. Корпоративний психолог виступає як фахівець, який забезпечує підтримку, консулює працівників у вирішенні проблем, сприяє покращенню комунікації та розвитку емоційного інтелекту, що також допомагає у підвищенні рівня задоволеності працівників, зниженні стресу та вигорання на робочому місці, що в свою чергу позитивно позначається на продуктивності праці та результативності роботи. Організація, яка створює та підтримує здоровий психологічний клімат, стає привабливішою для працівників та може має позитивний бренд роботодавця. Дані ініціативи визначають не лише успішність компанії, а й дбайливе ставлення до її головного ресурсу – людей, що веде до створення здорової, продуктивної та стійкої робочої атмосфери.

Застосування цілеспрямованих заходів по підвищенню рівня задоволення працівників: впровадження освітніх та профілактичних програм здоров'я для покращення розуміння працівниками своїх потреб; підтримка можливості віддаленої роботи, гнучкого графіку та можливості управління робочим часом; створення імпровізованих дитячих садочків та умов для дітей поблизу робочого місця для можливості батьків поєднувати професійне життя і догляд за дітьми; облаштування спортзалів для підтримки фізичного здоров'я працівників; забезпечення відкритої комунікації та регулярного інформування про цілі та плани компанії, що стимулюватиме причетність працівників до спільної мети. Такий підхід показує турботу про добробут та комфорт працівників, а також спрямованість на збалансоване життя. Такі заходи можуть сприяти підвищенню задоволення від роботи, збільшенню продуктивності та зниженню рівня стресу серед працівників, дозволяють створити сприятливе середовище для розвитку та створення відчуття цінності та вмотивованості працівниками. Це не лише може сприяти у зростанні ефективності роботи, але й зберігає талановитих спеціалістів у компанії, що є важливим для її успіху та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрейцева І. А. Тренінг як засіб діагностики стану соціально-психологічного клімату трудового колективу / І. А. Андрейцева // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2019. - Вип. 14. - С. 310-318. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2019_14_47.
2. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2017. № 1(06). С. 24–31.
3. Батько М. М. Морально-психологічний клімат в колективі як важливий важіль впливу на ефективність роботи публічних службовців : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування" / М. М. Батько , ЧНУ ім. Петра Могили. - Миколаїв, 2019. - 12 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/786/1/%d0%91%d0%90%d0%a2%d0%ac%d0%9a%d0%9e%20%d0%90%d0%92%d0%a2%d0%9e%d0%a0%d0%95%d0%a4%d0%95%d0%a0%d0%90%d0%a2.pdf>
4. Брюховецька О. В. Формування толерантності до професійного стресу у керівників закладів середньої освіти / О. В. Брюховецька // Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. - 2019. - Вип. 9. - С. 10-24. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2019_9_4.
5. Винничук Р., Любомудрова Н., Довгополук І. Методи та способи оцінювання командної залученості. Економіка та суспільство. 2021. № 30. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36>
6. Гітіс Т. П. Дослідження рівня задоволеності працею персоналу промислових підприємств України / Т. П. Гітіс, В. Б. Гітіс, Д. П. Діденко // Економічний вісник Донбасу. - 2018. - № 2. - С. 206-211. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_2_33.

7. Голубєв С. М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу // Матеріали V науково-практичної конференції 26–27 листопада 2020 р. – Одеса : ВД «Гельветика», 2020. – С. 282-283. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.skced.hneu.edu.ua/files/hneu-lystopad_-2020-rechat.pdf#page=282
8. Грубі Т.В. Практикум з соціальної психології: навчальний посібник. – Кам'янець-Подільський, 2011. – 170 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.academia.edu/41638382/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BC_%D0%B7_%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97
9. Губарева Ю. В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2010. Вип.7. С. 113-121. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/ProblemsOfExtremeAndCrisisPsychology/vol7/014.pdf>
10. Даниленко, О. А. (2023). HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (8). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>
11. Журавська, Н. С., Ящур, С. П., & Олещенко, О. В. (2019). Соціально-психологічний клімат педагогічного колективу: особливості стилів керівництва. Імідж сучасного педагога, (4(187)), 15–18. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-4\(187\)-15-18](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-4(187)-15-18)
12. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

- http://eprints.library.odeku.edu.ua/220/1/KaramushkaLM_Psihologiya_upravl_2003.pdf
13. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум / Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, Т. В. Грубі. – Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2018. – 64 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/29838/1/Grubi%20T.,%20Karamushka%20L.,%20Bondarchuk%20O.,%20Praktykum.pdf>
 14. Карамушка Л. М., Зайчикова Т. В., Винославська О. В. Технології роботи організаційних психологів // К.: Фірма «ІНКОС». – 2005.
 15. Когут, О. О. (2020). Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. Вчені записки Таврійського національного університ. імені ВІ Вернадського. Серія: «Психологія», 31(70), 4.
 16. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208?find=1&text=%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9+%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2#Text>
 17. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Л. Ф. Лєскова // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 98-103. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_26.
 18. Магдисюк Л. І., Федоренко Р. П. Основи психологічного консультування : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 360 с.
 19. Менеджмент персоналу : навч. посібник / уклад. : О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець ; за заг. ред. О. І. Драган. – Київ : МПП «ЛИНО», 2022. – 612
 20. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Кириленко О., Новак В., Ковтун О. Роль клімату на індивідуальному та організаційному рівнях у сприйнятті організаційного середовища. International Science Journal of Management,

Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 84-95. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.09.

21. Нормативно-правові документи України, що регламентують працю психолога у різних сферах практичної діяльності : навч.-метод. посіб. / [авт.-уклад.: Андроннікова К. А., Луценко О. Л.] ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. — Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. — 67 с. : табл. ; 21 см. — Бібліогр.: с. 60 (11 назв). — 100 пр. — ISBN 978-966-285-232-5. — [2017-07706] УДК 342.95:159.9.07](477)(094.5)
22. Опитування залученості співробітників Gallup: ставте правильні запитання за допомогою Q12 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.gallup.com/q12/>
23. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-е вид., виправлене. К.: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.
24. Пасічник Пасічник І. Д., Демидюк В. М. Особливості подолання професійного вигорання у середовищі військовослужбовців. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2023. № 16. С. 4–12
25. Петрова Л. Г. Соціально-психологічні чинники задоволеності професійною діяльністю менеджера з персоналу. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія. – Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». – Київ, 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/petrova-l-g_2016-disertatsija.pdf
26. Психологічний словник [Текст] / авт.-уклад. В. В. Синявський, О. П. Сергеєнкова ; ред. Н. А. Побірченко. - К. : Науковий світ, 2007. - 274 с. - Бібліогр.: с. 273-274. - ISBN 978-966-675-512-7

27. Помилуйко, В. Ю. Психологія розвитку ключових компетентностей у дорослому віці : дисертація. докт. психол. наук : 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія / Помилуйко В. Ю. ; [наук. консультант Булах І. С.]; Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. УДК 005.336.2-053.504 Київ – 2020 - 541 ст. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://npu.edu.ua/images/file/vidil_aspirant/dicer/%D0%94_26.053.10/Pomyliuko.pdf
28. Сотська Г., Тітаренко І. Посібник-практикум з формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців з реклами і зв'язків з громадськістю / Г. Сотська, І. Тітаренко. – Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2018. – 48 с.
29. Термінологічний словник до навчальної дисципліни «Психологія бізнесу» для здобувачів вищої освіти програми *minor* «Власна справа», СО «Бакалавр». / В.А. Оверчук, В.Г. Боженко. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 132 с
30. Тесленко В.М. Психологічні засади профілактики синдрому професійного вигорання педагогічного персоналу закладів загальної середньої освіти різних форм власності. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія – ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2021
31. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/84838613.pdf>
32. Шапар В. Б. Ш23 Сучасний тлумачний психологічний словник. — Х.: Прапор, 2007.— 640 с. ISBN 966-7880-85-0.
33. Alexandrova-Karamanova A, Todorova I, Montgomery A, Panagopoulou E, Costa P, Baban A, Davas A, Milosevic M, Mijakoski D. Burnout and health

- behaviors in health professionals from seven European countries. *Int Arch Occup Environ Health*. 2016 Oct;89(7):1059-75. doi: 10.1007/s00420-016-1143-5. Epub 2016 Jun 1. PMID: 27251338.
34. Biswas, S. (2011). Psychological climate and affective commitment as antecedents of salespersons's job involvement. *Management Insight*, 7(2), 2-8 [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/277242746_Psychological_Climate_and_Affective_Commitment_as_Antecedents_of_Salespersons'_Job_Involvement
35. Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
36. Chan & McAllister, 2014 Chan, M. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *The Academy of Management Review*, 39(1), 44–66. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0419>
37. Daniel J. Svyantek, M. Afzalur Rahim (2002), “Links Between Emotional Intelligence and Behavior in Organizations: Findings From Empirical Studies,” *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 10, Issue 4, pp. 299-301.
38. Dickson, M.W., Resick, C.J., Hanges, P.J., 2006. When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *J. Appl. Psychol.* 91, 351–364
39. Di Fabio, 2017a Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
40. Diggins, Cliona, (2004). Emotional intelligence: The key to effective performance. *Human Resource Manage.*, 12(1): 33-35.

41. Dormann, C. and Zapf, D. (2001), "Job satisfaction: a meta-analysis of dtabilities", *Journal of Organisational Behavior*, 22(5), 483-504.
42. Ehrhart M.G., Schneider B., Macey W.H. *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge; New York, NY, USA: 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.google.com/books?hl=uk&lr=&id=KuMkAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ehrhart+M.G.,+Schneider+B.,+Macey+W.H.+Organizational+Climate+and+Culture:+An+Introduction+to+Theory,+Research,+and+Practice.+Routledge%3B+New+York,+NY,+USA:+2014&ots=89jg9RfmgB&sig=a1Ck-FSwF0eWfnrEirzn9UpzGqQ>
43. Feldman & Drehe, 2012 Feldman, D. B., & Dreher, D. E. (2012). Can hope be changed in 90 minutes? Testing the efficacy of a single-session goal-pursuit intervention for college students. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 745–759. [Электронный ресурс] – Режим доступа: doi:10.1007/s10902-011-9292-4.
44. Goleman Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, 1988.
45. Hellriegel & Slocum (1974) *Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies*. *The Academy of Management Journal* 17(2), 255-280. [Электронный ресурс] – Режим доступа: doi: <https://doi.org/10.2307/254979>
46. Isaksen, S.G. (2007), "The situational outlook questionnaire: assessing the context for change", *Psychological Reports*, 100, 455-466.
47. James L.R., Choi C.C., Ko C.H.E., McNeil P.K., Minton M.K., Wright M.A., Kim K.-i. *Organizational and psychological climate: A review of theory and research*. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2008;17:5–32. [Электронный ресурс] – Режим доступа: doi: 10.1080/13594320701662550.
48. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. [Электронный ресурс] – Режим доступа: doi: <https://doi.org/10.1037/h0037511>
49. Jones, A. P., & James, L. R. (1979). *Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions*.

- Organizational Behavior & Human Performance, 23(2), 201–250. [Электронный ресурс] – Режим доступа: doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)
50. Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721–742. [Электронный ресурс] – Режим доступа: doi: <https://doi.org/10.2307/255875>
51. Katz, Daniel, and Robert Kahn. "The social psychology of organizations." *Organizational Behavior 2*. Routledge, 2015. 152-168.
52. Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, and Ralph K. White. "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"." *The Journal of social psychology* 10.2 (1939): 269-299.
53. Litwin G H, Stringer R A 1968 *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press, Cambridge, MA Parker C F 1999 A test of alternative hierarchical models of psychological climate: PCg, satisfaction, or common method variance. *Organizational Research Methods* 2: 257–74
54. Liu, C.T., Guo, M.Y. and Lee, C.H. (2011), "The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty", *International Journal of Information Management*, 31(1), 71-79.
55. Locke 1976 ст1300 Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297e1349). Chicago: Rand McNally
56. Maslach, C, Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
57. Maslach, C, Goldberg, J. (1998). *Prevention of burnout: New perspectives // Applied and Preventive Psychology*. V. 7, pp. 63-74.
58. Maslach, C. & Jackson, S.E. (1986). *The Maslach Burn-Out Inventory Manual* (2nd edn.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
59. Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management*

- Review, 25(4), 706-725. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
60. Odden, C. M., & Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45(3), 153-166.
61. Parker, I. M., Rodriguez, J., & Loik, M. E. (2003). An evolutionary approach to understanding the biology of invasions: Local adaptation and general-purpose genotypes in the weed *verbascum thapsus*. *Conservation Biology*, 17(1), 59–72. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.2003.02019.x>
62. Prati Melita, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony Ammeter, M. Ronald Buckley (2003), “Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes,” *International Journal of Organizational Analysis*, Volume 11, Issue 1, pp. 21-40 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1108/eb028961>
63. Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
64. Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36(4), 791–807. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00513.x>
65. Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.1037/h0076756>
66. Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(97)90004-8).

67. "When work hits home: few CEOs seem to realize that it pays to offer a balance.." The Free Library. 2005 Chief Executive Group LLC 09 Dec. 2023 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.thefreelibrary.com/When+work+hits+home%3a+few+CEOs+see+m+to+realize+that+it+pays+to+offer+a...-a0130630310>

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати опитування за експрес-методикою оцінки соціально-психологічного клімату в колективі О.С.Михалюк та А.Ю.Шарито

№ респондента	Компоненти	Емоційний	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент	Середнє значення по трьох компонентах	Характер соціально-психологічного клімату
1		1	0	2	0,67	позитивний
2		3	2	2	1,00	позитивний
3		3	3	0	0,67	позитивний
4		-1	-2	0	-0,33	негативний
5		3	2	3	1,00	позитивний
6		3	3	1	1,00	позитивний
7		2	1	2	0,67	позитивний
8		2	-1	1	0,33	позитивний
9		2	2	2	1,00	позитивний
10		2	3	1	1,00	позитивний
11		2	0	-1	0,33	позитивний
12		1	2	2	0,67	позитивний
13		1	1	1	0,67	позитивний
14		0	2	0	0,33	позитивний
15		3	1	2	0,67	позитивний
16		2	3	1	1,00	позитивний
17		2	2	0	0,67	позитивний
18		2	1	2	0,67	позитивний
19		2	2	0	0,67	позитивний
20		3	3	2	1,00	позитивний
21		1	3	1	0,67	позитивний
22		2	-1	-1	0,33	позитивний
23		2	3	1	1,00	позитивний
24		0	-1	-1	-0,33	негативний
25		-1	0	-1	-0,67	негативний
26		1	1	-2	0,00	нейтральний
27		2	1	0	0,67	позитивний
28		1	-1	-1	-0,33	негативний
29		2	3	2	1,00	позитивний
30		1	2	1	0,67	позитивний
31		1	2	-1	0,67	позитивний
32		0	1	-1	0,00	нейтральний
33		2	2	0	0,67	позитивний
34		2	1	1	0,67	позитивний
35		1	0	-2	-0,33	негативний
36		3	2	3	0,67	позитивний

Додаток Б

Результати опитування "Maslach Burnout Inventory" (МВІ) в адаптації Н.Є.
Водоп'янової

Респонденти	МВІ (Maslach Burnout Inventory)		
	емоційне виснаження	Деперсоналізація	Редукція особистих досягнень
1	середній	середній	низький
2	середній	високий	високий
3	високий	високий	середній
4	середній	високий	низький
5	середній	високий	низький
6	низький	низький	низький
7	середній	середній	низький
8	низький	високий	середній
9	високий	середній	високий
10	низький	низький	середній
11	високий	високий	середній
12	низький	низький	низький
13	високий	середній	високий
14	високий	низький	середній
15	низький	низький	середній
16	низький	середній	середній
17	високий	середній	низький
18	середній	середній	середній
19	низький	високий	високий
20	низький	середній	середній
21	середній	середній	середній
22	середній	середній	низький
23	середній	низький	низький
24	високий	середній	високий
25	високий	високий	низький
26	низький	середній	високий
27	середній	середній	низький
28	високий	високий	низький
29	високий	середній	високий
30	низький	середній	середній
31	високий	середній	низький
32	середній	високий	середній
33	середній	високий	середній
34	високий	середній	низький
35	високий	високий	низький
36	середній	середній	середній

Додаток В

Результати оцінювання за Утрехтською шкалою залученості в роботу Шауерлі та Беккер (UWES)

UWES			
№ респондента	Рівень енергійності	Рівень відданості	Рівень заглибленості
1	низький	низький	низький
2	середній	середній	середній
3	середній	середній	середній
4	середній	середній	середній
5	середній	низький	середній
6	середній	низький	середній
7	середній	середній	середній
8	низький	низький	низький
9	низький	низький	низький
10	середній	високий	середній
11	середній	середній	середній
12	низький	середній	низький
13	середній	середній	середній
14	середній	середній	середній
15	середній	середній	низький
16	низький	низький	низький
17	низький	низький	середній
18	середній	середній	середній
19	середній	середній	середній
20	середній	середній	середній
21	середній	середній	середній
22	низький	низький	низький
23	низький	середній	середній
24	середній	середній	середній
25	низький	низький	низький
26	середній	середній	високий
27	низький	середній	середній
28	середній	середній	середній
29	високий	середній	високий
30	середній	низький	низький
31	середній	середній	середній
32	низький	середній	середній
33	середній	середній	середній
34	середній	низький	середній
35	середній	середній	середній
36	середній	середній	середній

Додаток Г

Оцінка лояльності працівників Employee Net Promoter Score

№ респондента	результат
1	Промоутер
2	Промоутер
3	Нейтральний
4	Нейтральний
5	Промоутер
6	Критик
7	Промоутер
8	Критик
9	Критик
10	Промоутер
11	Нейтральний
12	Критик
13	Промоутер
14	Критик
15	Промоутер
16	Критик
17	Критик
18	Промоутер
19	Критик
20	Нейтральний
21	Промоутер
22	Промоутер
23	Промоутер
24	Критик
25	Критик
26	Нейтральний
27	Нейтральний
28	Промоутер
29	Критик
30	Критик
31	Промоутер
32	Промоутер
33	Нейтральний
34	Промоутер
35	Критик
36	Промоутер

Додаток Д

Результати кореляційного аналізу за шкалами методик

		Кореляції								
		Психологічний клімат	Gullup Q12	МВІ емоційне виснаження	МВІ деперсоналізація	МВІ редукція досягнень	UWES енергійність	UWES відданість	UWES заглибленість	ENPS
Психологічний клімат	Кореляція Пірсона	1	,050	-,339*	-,473**	,290	,238	,135	,218	,232
	Знч.(2-сторон)		,773	,043	,004	,086	,163	,433	,202	,174
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Gullup Q12	Кореляція Пірсона	,050	1	-,193	-,134	-,074	,244	,469**	,284	,364*
	Знч.(2-сторон)	,773		,261	,437	,666	,152	,004	,094	,029
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
МВІ емоційне виснаження	Кореляція Пірсона	-,339*	-,193	1	,241	,009	-,116	-,290	-,044	-,021
	Знч.(2-сторон)	,043	,261		,156	,958	,500	,086	,800	,905
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
МВІ деперсоналізація	Кореляція Пірсона	-,473**	-,134	,241	1	-,022	-,049	,047	,010	-,260
	Знч.(2-сторон)	,004	,437	,156		,899	,775	,787	,952	,126
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
МВІ редукція досягнень	Кореляція Пірсона	,290	-,074	,009	-,022	1	,352*	,301	,161	-,174
	Знч.(2-сторон)	,086	,666	,958	,899		,035	,074	,348	,311
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
UWES енергійність	Кореляція Пірсона	,238	,244	-,116	-,049	,352*	1	,793**	,768**	,198
	Знч.(2-сторон)	,163	,152	,500	,775	,035		,000	,000	,246
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
UWES відданість	Кореляція Пірсона	,135	,469*	-,290	,047	,301	,793**	1	,707**	,279
	Знч.(2-сторон)	,433	,004	,086	,787	,074	,000		,000	,100
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
UWES заглибленість	Кореляція Пірсона	,218	,284	-,044	,010	,161	,768**	,707**	1	,301
	Знч.(2-сторон)	,202	,094	,800	,952	,348	,000	,000		,074
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
ENPS	Кореляція Пірсона	,232	,364*	-,021	-,260	-,174	,198	,279	,301	1
	Знч.(2-сторон)	,174	,029	,905	,126	,311	,246	,100	,074	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

*. Кореляція значима на рівні 0.05 (2-сторон.).

** .Кореляція значима на рівні 0.01 (2-сторон.).

Тренінг конструктивного вирішення конфліктів

Завдання тренінгу: 1. Формування вмінь щодо об'єктивного оцінювання своїх дій і вчинків та дій опонентів; 2. Відпрацьовування навичок виходу з конфлікту та його конструктивного вирішення; 3. Формування практичних умінь щодо регуляції та відображення емоцій у конфлікті; 4. Розвиток уміння усвідомлювати та ідентифікувати власні стратегії і стратегії опонента.

Гра «Стратегії конфліктної поведінки»

Мета: формування вміння використовувати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності, виявляти доцільність їх застосування в тому чи іншому випадку.

Рекомендації до виконання. Учасники гри ознайомлюються з інформацією, що дії людини в конфліктній ситуації часто є подібними до поведінки тварин:

- перша стратегія – «черепашка» – людям цього типу притаманне бажання сховатися від проблем під «панцир». Це представники позитивного консерватизму, у спокійній ситуації вони підтримують колег, але в складній ситуації можуть підвести;
- друга стратегія – «акула» – головним для людей цього типу є досягнення мети та виконання виробничих завдань. Їх не хвилює ставлення колег («Ваша любов мені ні до чого»). «Акули» є важливими для колективу, оскільки, рухаючись до власної мети, вони можуть вивести колектив зі складної ситуації;
- третя стратегія – «ведмежа» – люди цього типу намагаються згладжувати гострі кути для того, щоб у колективі були дружні стосунки. Знаючи турботи й інтереси кожного, вони вчасно підтримують у важку хвилину. Але при цьому вони можуть повністю забути кінцеву мету своєї діяльності, тому що для них найбільш важливим виявляються людські стосунки;
- четверта стратегія – «лисиця» – представники цього типу завжди прагнуть досягти компромісу. Вони не просто хочуть, щоб усім було добре, але стають

активними учасниками будь-якої діяльності, іноді навіть через хитрощі та обман, намагаючись досягти мети;

- п'ята стратегія – «сова» – представники цього типу ніколи не будуть уникати складних ситуацій, проте вони можуть пожертвувати добрими стосунками заради обраної мети. Вони обирають стратегію чесної й відкритої боротьби. Учасникам пропонується кілька конфліктологічних ситуацій, розвиток яких вони розігрують в парах. Розподіл ролей можна вести за бажанням – хто з ким хоче бути разом у грі. Далі пропонується продемонструвати стратегії конфліктної поведінки в різноманітних ситуаціях професійної діяльності.

Обговорення. Які Ваші враження від роботи Вашої групи та колег з інших груп? Який досвід Ви отримали у ході гри?

Вправа «Суб'єктивні та об'єктивні причини вирішення конфлікту»

Мета: формування навичок суб'єктивного трактування конфліктної ситуації, інтерпретація власної точки зору.

Рекомендації до виконання. Учасники тренінгу поділяються на дві групи. Члени першої групи моделюють дії учасників конфліктної ситуації. При цьому за кожним членом групи закріплюється учасник іншої групи, завданням якого є вербалізація почуттів, стану, думок того, кого він дублює. Репліка учасника конфліктної ситуації супроводжується паузою, під час якої «дублер» висловлює почуття та повідомляє про мотиви поведінки даного учасника. Виконавці ролей знаходять спосіб вирішення конфлікту, а згодом обидві групи аналізують його ефективність.

Обговорення. Ваші враження від спільної роботи? Що Ви думаєте про оцінку Вашої ролі у вирішенні конфлікту.

Гра «Скептики й оптимісти»

Мета: набуття навичок об'єктивного аналізу конфліктологічної ситуації.

Рекомендації до виконання. На початку гри ведучий читає певне твердження, пов'язане з конфліктом, обґрунтовуючи його. Слово надається

іншому гравцеві, завданням якого є повторення заключної частини фрази ведучого й її спростування, знаходження негативних сторін. Наступний учасник повторює кінець фрази попереднього гравця, але, акцентуючи на її позитивних сторонах. Завершення діалогу, в якому чергуються твердження, передбачає опис «плюсів» та «мінусів» конфлікту.

Обговорення. Чи допоможе отриманий Вами ігровий досвід у професійній діяльності? Розкажіть, що Ви відчували і думали у ході гри?