ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЧЕРЕЗ ДІЯЛЬНІСТЬ ПСИХОЛОГА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

Майдан Світлана Віталіївна

за спеціальністю 053 Психологія

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту
Зав. кафедри_____**Раєвська Я.М**
«____»_____2026 р.

Науковий керівник:
Синякова В.Б.,
доктор психологічних наук, доцент

Рецензент:

КИЇВ-2026

Реєстрація

номер	дата	підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

підпис наукового керівника	ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка	дата захисту

Голова ЕК

підпис	ініціали, прізвище

Члени ЕК

підпис	ініціали, прізвище
підпис	ініціали, прізвище
підпис	ініціали, прізвище
підпис	ініціали, прізвище

Секретар ЕК

підпис	ініціали, прізвище

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

спеціальність *Психологія* ***«ЗАТВЕРДЖУЮ»***
курс IV *(бакалавр)* Завідувач кафедри
_____ проф. Раєвська Я.М.
«__» _____ 2024р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Майдан Світлана Віталіївна

1. Тема роботи: *Формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації через діяльність психолога.*

Затверджена наказом по інституту від « » 2024 р. №____

2. Термін подання студентом завершеної роботи « » 2026 р.

3. Цільова установка: підлітки; вихідні дані: матеріали виробничої, педагогічної практики, навчальні посібники, монографії, методичні вказівки, ресурси інтернету, періодичні видання з теми дослідження.

4. Перелік графічного матеріалу 7 табл.

5. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

Розділ	**Консультант**	**Підпис, дата**	
		Завдання видав	**Завдання прийняв**
Розділ 1	Синякова В.Б.		
Розділ 2	Синякова В.Б.		
Розділ 3	Синякова В.Б.		

6. Зміст роботи:

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В ОРГАНІЗАЦІЇ
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОДАТКИ

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		За планом	**Фактичний**
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.	червень 2025	червень 2025
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.	липень 2025	липень 2025
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.	серпень 2025	серпень 2025
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.	жовтень 2025	жовтень 2025
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.	грудень 2025	грудень 2025
6.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання.	січень-березень 2026	січень-березень 2026
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.	квітень 2026	квітень 2026
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.	травень 2026	травень 2026
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.	червень 2026	червень 2026

Дата видачі завдання _____

Науковий керівник _____ (Синякова В.Б.)

Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник _____ (Майдан С.)

РЕФЕРАТ

на магістерську роботу

на тему: *« Формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації через діяльність психолога »*

Магістерська робота викладена на 84 сторінках, містить 10 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 65 найменувань та додатки.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний клімат в організації.

Предмет дослідження – психологічні умови та технології формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації засобами діяльності організаційного психолога.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати, розробити та перевірити ефективність програми формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації через діяльність психолога.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні структури соціально-психологічного клімату (емоційний, когнітивний, поведінковий та соціально-психологічний компоненти) та обґрунтуванні ефективності комплексної програми його оптимізації засобами психологічного впливу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленої програми в діяльності організаційних психологів, HR-фахівців і керівників для покращення психологічного клімату, підвищення згуртованості колективу та підтримки ментального здоров'я працівників.

Результати дослідження

У ході емпіричного дослідження встановлено, що в організації переважає середній рівень соціально-психологічного клімату, який характеризується достатнім рівнем психологічної безпеки та задоволеності життям, але супроводжується помірним рівнем тривожності та нервово-психічної напруги.

Після впровадження програми в експериментальній групі було зафіксовано позитивну динаміку: рівень психологічної безпеки зріс у середньому на 17–20%, показники командоутворення підвищилися приблизно на 15–18%, рівень тривожності знизився на 20%, а нервово-психічна напруга – на 15–18%. Також спостерігалося зростання задоволеності життям працівників.

Найбільш виражені позитивні зміни відбулися у сфері комунікації, згуртованості колективу та емоційної саморегуляції. Працівники відзначили покращення взаєморозуміння, зниження конфліктності та підвищення психологічного комфорту в колективі.

Отримані результати підтвердили ефективність розробленої програми та доцільність її використання в умовах сучасних організацій, зокрема в IT-сфері.

Ключові слова:

соціально-психологічний клімат, організація, психологічна безпека, командоутворення, тривожність, ментальне здоров'я, організаційний психолог, комунікація, стрес, тренінг.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 2

1.1.Психологічна сутність поняття соціально-психологічного клімату в колективі 2

1.2.Позитивний психологічний клімат в організації та чинники його формування 8

1.3.Особливості діяльності психолога щодо формування позитивного психологічного клімату в організації 3

Висновки до першого розділу 8

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 9

2.1. Вибір та обгрунтування методик дослідження соціально-психологічного клімату 9

2.2. Організація і процедура проведення дослідження 5

2.3. Аналіз і інтерпретація результатів дослідження. 0

Висновки до другого розділу 5

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В ОРГАНІЗАЦІЇ 6

3.1. Особливості розробки програми підвищення ментального здоров’я співробітників компанії 6

3.2. Впровадження програми підвищення ментального здоров’я співробітників 2

3.3. Оцінка ефективності програми та практичні рекомендації щодо формування та підтримки сприятливого клімату в колективі. 0

Висновки до третього розділу 5

ВИСНОВКИ 7

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 0

ДОДАТКИ 6

ВСТУП

У 2026 році питання формування позитивного соціально-психологічного клімату та підтримки ментального здоров’я працівників в українських організаціях набуває особливої актуальності. Соціально-економічні трансформації, викликані повномасштабною війною, змінами на ринку праці, поширенням дистанційних та гібридних форматів роботи, відключеннями електроенергії, невизначеністю економічного майбутнього, мобілізаційними та безпековими ризиками суттєво впливають на психологічний стан працівників і характер їхньої професійної взаємодії.

Додатково на соціально-психологічний клімат впливають багатозадачність і гнучкі графіки, психологічна втома та професійне вигорання, зміни у складі колективу через релокацію, мобілізацію чи кадрові перестановки, а також наявність або відсутність систем психологічної підтримки. Усі ці фактори комплексно визначають ефективність роботи компанії, згуртованість колективу та рівень задоволеності працею.

Сприятливий соціально-психологічний клімат і належний рівень ментального здоров’я сприяють підвищенню продуктивності, покращенню командної взаємодії, професійному та особистісному розвитку працівників. Саме тому роль практичного психолога у сучасних українських організаціях є ключовою: він забезпечує діагностику психологічного стану колективу, корекцію проблемних взаємодій, розвиток ефективної комунікації та стійкості працівників до стресових факторів.

Проблематика соціально-психологічного клімату і ментального здоров’я персоналу детально досліджується у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський,

Л. Е. Орбан-Лембрик, Т. В. Дуткевич, Г. В. Щокін, Н. В. Анікеєва, Л. В. Балабанова, Н. П. Базалійська, С. В. Харівська, А. В. Холодницька, А. Ф. Фідлер, К. Томас

Дослідження показують тісний взаємозв'язок між психологічним кліматом у колективі, рівнем ментального здоров'я працівників та ефективністю їхньої діяльності.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний клімат і ментальне здоров'я в компанії Pingle Studio.

Предмет дослідження – особливості формування позитивного соціально-психологічного клімату та програми підтримки ментального здоров'я в колективі через діяльність практичного психолога.

Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі соціально-психологічного клімату та ментального здоров'я працівників, емпіричному дослідженні їх стану в конкретній організації та розробці практичної програми підтримки ментального здоров'я в організації.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати психологічну сутність поняття соціально-психологічного клімату.
2. Визначити основні чинники формування позитивного клімату в організації.
3. Дослідити особливості діяльності психолога у формуванні сприятливого клімату.
4. Провести дослідження соціально-психологічного клімату в організації.
5. Проаналізувати та інтерпретувати отримані результати.
6. Розробити та впровадити програму підтримки ментального здоров'я працівників.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що цілеспрямована діяльність організаційного психолога, зокрема впровадження спеціально розробленої програми підвищення ментального здоров'я, сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в організації, що проявлятиметься у підвищенні рівня психологічної безпеки, згуртованості колективу,

задоволеності життям працівників, а також у зниженні рівня тривожності та нервово-психічної напруги.

Методологічну основу дослідження становлять: системний підхід (розгляд соціально-психологічного клімату як цілісної системи); діяльнісний підхід (вивчення клімату через призму професійної діяльності); соціально-психологічний підхід (аналіз міжособистісної взаємодії); особистісно-орієнтований підхід (урахування індивідуальних особливостей працівників).

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс взаємодоповнюючих методів. *Теоретичні:* аналіз, синтез, узагальнення наукової літератури; систематизація та інтерпретація теоретичних підходів. *Емпіричні:* психодіагностичні методики (оцінка психологічної безпеки, командоутворення, GAD-7, шкала задоволеності життям тощо); анкетування; спостереження.

Наукова новизна дослідження полягає у: уточненні структури соціально-психологічного клімату (емоційний, когнітивний, поведінковий та соціально-психологічний компоненти); обґрунтуванні ролі організаційного психолога як ключового суб'єкта формування клімату; розробці та апробації комплексної програми підвищення ментального здоров'я як засобу оптимізації клімату; отриманні нових емпіричних даних щодо особливостей клімату в умовах IT-організації.

Теоретичне значення дослідження полягає у: поглибленні наукових уявлень про соціально-психологічний клімат як багатовимірне явище; розширенні знань про чинники його формування; обґрунтуванні взаємозв'язку між психологічним кліматом і ментальним здоров'ям працівників; розвитку положень організаційної психології щодо ролі психолога в сучасних організаціях.

Практичне значення одержаних результатів полягає у: можливості використання розробленої програми в діяльності організаційних психологів і HR-фахівців; застосуванні результатів для покращення психологічного клімату в організаціях; використанні рекомендацій для зниження рівня стресу та

підвищення згуртованості колективу; впровадженні програм підтримки ментального здоров'я в умовах сучасних організацій.

Базою дослідження є *IT-компанія Pingle Studio.* У дослідженні взяли участь 56 працівників компанії, які представляють різні функціональні підрозділи (розробка, тестування, дизайн, управління проєктами та інші) Вибірка була поділена на: експериментальну групу — 28 осіб; контрольну групу — 28 осіб.

Основні положення та результати дослідження були апробовані: під час проведення емпіричного дослідження в ІТ-компанії; у процесі впровадження програми підвищення ментального здоров'я працівників; на науково-практичних семінарах та обговореннях; у доповідях на студентських наукових конференціях.

Структура роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список джерел, додатки (опитувальники, сценарії занять, таблиці даних).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Психологічна сутність поняття соціально-психологічного клімату

У сучасній психології соціально-психологічний клімат розглядається як важлива характеристика внутрішнього життя організації, що відображає якість міжособистісних відносин, емоційний стан колективу та умови спільної професійної діяльності [1; 2]. Від рівня сформованості соціально-психологічного клімату значною мірою залежить психологічне благополуччя працівників, їхня мотивація, задоволеність працею та ефективність виконання професійних завдань [2; 3].

У вітчизняній психологічній науці поняття соціально-психологічного клімату досліджувалося в працях Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, С. Д. Максименка, О. І. Бондарчук, Т. В. Дуткевич та інших [2; 6; 7; 8; 9]. Так, Л. М. Карамушка визначає соціально-психологічний клімат як інтегральну характеристику колективу, що відображає систему емоційно забарвлених міжособистісних відносин, рівень довіри, підтримки та психологічної безпеки в організації [2]. Авторка наголошує, що клімат є не статичною, а динамічною категорією, яка змінюється під впливом організаційних і соціальних чинників [2].

С. Д. Максименко підкреслює, що психологічний клімат тісно пов’язаний з емоційною сферою особистості та групи [7]. На його думку, саме переживання задоволеності або незадоволеності професійною діяльністю, почуття значущості та включеності в колектив є базовими показниками психологічного клімату [7]. Через емоційні стани працівників клімат впливає на їхню поведінку, працездатність та психологічну стійкість [7].

Н. Л. Коломінський розглядає соціально-психологічний клімат у контексті розвитку колективу як соціальної групи [6]. Учений зазначає, що колектив має власні норми, цінності та традиції, які формують специфічну психологічну атмосферу [6]. При цьому психологія групи не зводиться до простої суми

індивідуальних особливостей її членів, а виступає якісно новим утворенням, що впливає на кожного учасника спільної діяльності [6].

На думку О. І. Бондарчук, соціально-психологічний клімат є результатом взаємодії індивідуально-психологічних характеристик працівників, стилю керівництва та організаційної культури [8]. Авторка підкреслює, що клімат формується як на рівні формальних взаємовідносин, визначених посадовими ролями, так і на рівні неформального спілкування, симпатій, антипатій та міжособистісної підтримки [8].

Т. В. Дуткевич акцентує увагу на тому, що соціально-психологічний клімат виконує регулятивну функцію в колективі, впливаючи на поведінку працівників, їхню готовність до співпраці, прийняття відповідальності та подолання труднощів [9]. Сприятливий клімат сприяє розвитку командної взаємодії та особистісному зростанню, тоді як несприятливий — підвищує рівень напруженості та конфліктності [9].

Соціально-психологічний клімат в організації формується під впливом ширшого соціального контексту. У звітах та аналітичних матеріалах Міністерства охорони здоров’я України зазначається, що в умовах тривалого стресу, соціально-економічної нестабільності, воєнного стану та змін форм зайнятості зростає вразливість психічного здоров’я працівників [10]. Це, у свою чергу, посилює значення психологічного клімату як чинника збереження працездатності та адаптаційних ресурсів персоналу [10].

Таким чином, соціально-психологічний клімат можна визначити як комплексну соціально-психологічну характеристику організації, що відображає емоційний стан колективу, якість міжособистісних відносин, рівень задоволеності працею та психологічну безпеку працівників [1; 2]. Усвідомлення сутності цього феномена є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу чинників його формування та ролі психолога в створенні позитивного психологічного середовища в організації.

У структурі соціально-психологічного клімату зазвичай виокремлюють кілька взаємопов’язаних компонентів [2; 3]. Перший з них — *емоційний*

компонент, який охоплює домінуючі настрої в колективі, рівень психологічного комфорту, наявність або відсутність напруги, тривожності, взаємної підтримки [2]. Саме емоційний фон значною мірою впливає на працездатність, мотивацію та психічну стійкість працівників [7].

Другий компонент — *когнітивний*, що відображає уявлення членів колективу один про одного, про організацію загалом, справедливість управлінських рішень, зрозумілість правил і очікувань [3]. Когнітивний рівень клімату визначає ступінь усвідомленості спільних цілей, рівень довіри до керівництва та прийняття організаційних цінностей [3].

Третім важливим компонентом є *поведінковий,* який проявляється у реальних формах взаємодії: стилях спілкування, способах розв'язання конфліктів, готовності до співпраці, взаємодопомоги чи, навпаки, уникання контактів [3]. Поведінковий аспект клімату є найбільш наочним і безпосередньо впливає на ефективність професійної діяльності [3].

Соціально-психологічний клімат тісно пов'язаний з такими поняттями, як організаційна культура, морально-психологічний стан колективу, психологічна безпека та ментальне здоров'я працівників [2; 4]. Проте, на відміну від культури, яка має більш нормативний і ціннісний характер, клімат є динамічним утворенням, здатним змінюватися під впливом управлінських рішень, кризових подій або цілеспрямованих психологічних інтервенцій [2].

В умовах тривалих соціально-економічних трансформацій, зростання рівня стресу, невизначеності та професійного навантаження, соціально-психологічний клімат набуває особливого значення як чинник збереження психологічної рівноваги персоналу [7; 10]. Негативний клімат може сприяти розвитку емоційного вигорання, конфліктності, зниженню мотивації та зростанню плинності кадрів [7]. Водночас позитивний клімат виступає ресурсом психологічної стійкості, підтримки та підвищення адаптивності працівників [2].

Отже, є складним багатовимірним феноменом, який відображає якість міжособистісних відносин, емоційний стан колективу та умови професійної

взаємодії [1; 2]. Його вивчення та цілеспрямоване формування є важливим завданням сучасної організаційної психології, особливо в контексті розробки та впровадження програм ментального здоров'я в організаціях [2; 4].

Пізніше науковці виділили соціально-психологічний та морально-психологічний клімат, що є складовими ширшого поняття психологічного клімату [3]. Психологічний клімат відображає емоційний настрій колективу та характер взаємин між його членами, які визначають емоційне самопочуття та мотивацію працівників [3].

Соціально-психологічний клімат формується як результат взаємодії всіх учасників колективу та соціального мікросередовища організації [6]. Колектив впливає на особу не лише через формальні ролі, а й через неформальні відносини [6]. Людина отримує статус, певну роль у групі, ідентифікує себе з колективом, що призводить до зміни самосприйняття та розвитку особистісного потенціалу [6].

Соціально-психологічний клімат включає три взаємопов'язані сфери: соціальний, моральний та психологічний клімат [3]. Регулярна діагностика клімату дозволяє своєчасно виявити проблемні аспекти, підвищити ефективність взаємодії та запобігти конфліктам [2].

У сучасних умовах України (2026 р.), коли організації функціонують в умовах підвищеного стресу, невизначеності та гібридних форматів роботи, формування сприятливого соціально-психологічного клімату набуває особливої актуальності [10]. Саме він виступає основою для впровадження програм підтримки ментального здоров'я та підвищення стійкості персоналу.

1.1. Позитивний психологічний клімат в організації та чинники його формування

Позитивний психологічний клімат в організації є важливою умовою ефективного функціонування трудового колективу, що забезпечує високий

рівень задоволеності працівників, продуктивності праці та стабільності міжособистісних відносин [1; 2]. Як зазначає Г. Балл, психологічний клімат виступає інтегральною характеристикою колективу, що відображає рівень розвитку міжособистісних взаємин та емоційний стан його членів [11].

У працях Л. Карамушки підкреслюється, що соціально-психологічний клімат формується під впливом комплексу організаційних, соціально-психологічних та особистісних чинників і безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації [2].

Соціально-психологічний клімат колективу є важливою складовою організаційної культури та визначає загальну атмосферу в колективі [2; 12]. Він відображає ставлення працівників один до одного, до виконуваної роботи та до організації в цілому [2].

До основних складових соціально-психологічного клімату належать [2; 3]:

Працівники – їх індивідуальні особливості, досвід, цінності та психологічні характеристики, що впливають на взаємодію в колективі [2];

Керівництво – стиль управління, способи прийняття рішень та характер взаємодії з підлеглими [12];

Комунікація – ефективність обміну інформацією, відкритість і доступність спілкування [3];

Довіра та взаєморозуміння – рівень відкритості, підтримки та взаємної поваги [2];

Цінності та корпоративна культура – система норм, правил і переконань, які поділяються працівниками [12];

Підтримка та визнання – ставлення до досягнень працівників і рівень їх оцінювання [2];

Емоційна атмосфера – загальний психологічний настрій у колективі [7].

Соціально-психологічний клімат може бути як позитивним, що сприяє ефективній взаємодії та задоволеності працею, так і негативним, що призводить до конфліктів, напруженості та зниження результативності діяльності [2; 7].

Психологічний клімат можна умовно поділити на позитивний (сприятливий) та негативний (несприятливий) [6]. Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей роботою, а також взаємний вплив різних компонентів [6].

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика позитивного і негативного психологічного клімату в колективі

	Позитивний (Сприятливий) клімат	**Негативний (Несприятливий) клімат**
Настрій	Оптимістичний	Песимістичний
Згуртованість	Члени команди підтримують один одного, допомагають один одному	Спостерігаються розрізненість, заздрість, ненависть
Характер міжособистісних відносин	Всі учасники налаштовані доброзичливо	Переважає агресивний тип поведінки
Робоча атмосфера	Все вдається легко і невимушено, всі працівники націлені на успіх і висувають адекватні вимоги один до одного	У кожній дії відчувається напруга, присутній страх критики, учасники колективу занадто вимогливі один до одного або, навпаки, присутня вседозволеність
Спілкування	Члени команди відкрито взаємодіють один з одним	Кожен з учасників стурбований тільки своїми проблемами, холодний до інших, закритий

Позитивний соціально-психологічний клімат характеризується довірою, взаємоповагою, відкритістю, підтримкою та згуртованістю колективу [2]. За результатами досліджень М. Вест, сприятливий клімат сприяє розвитку

інноваційності, підвищенню ефективності командної роботи та загальної продуктивності [13].

Сприятливий психологічний клімат забезпечує: підвищення мотивації до праці; зниження рівня емоційного вигорання; розвиток ефективної комунікації; формування позитивного емоційного фону; зменшення конфліктності в колективі [7; 13].



Рис.1.1. Матриця факторів професійної діяльності.

Формування позитивного клімату є складним багатофакторним процесом [2].

До організаційних чинників належать стиль керівництва, умови праці, корпоративна культура, система мотивації та організаційна структура [12]. Як зазначає Г. Хофстеде, організаційна культура визначає цінності та поведінкові моделі працівників, що впливає на психологічну атмосферу в колективі [12].

Важливим чинником є стиль керівництва. Згідно з концепцією Р. Лайкерта, демократичний стиль управління сприяє довірі, відкритості та активності працівників [14].

Також значущим є фактор справедливості. Теорія Дж. Адамса доводить, що відчуття справедливого ставлення впливає на мотивацію та психологічний стан працівників [15].

Соціально-психологічні чинники охоплюють міжособистісні відносини, рівень згуртованості, комунікацію, соціальні норми та конфліктність у колективі [3].

Як підкреслює К. Левін, саме групова динаміка визначає характер взаємодії між членами колективу та формує загальний психологічний клімат [3]. Український дослідник В. Москалець зазначає, що ключовими ознаками позитивного клімату є: довіра між працівниками; взаємна підтримка; відкритість у спілкуванні; позитивне ставлення до спільної діяльності [16].

Особливу роль відіграє комунікація. Ефективна комунікація знижує рівень непорозумінь, сприяє швидкому вирішенню конфліктів і формує атмосферу психологічної безпеки [3; 5]. Водночас наявність конфліктів і низький рівень довіри призводять до погіршення клімату [7].

До індивідуально-психологічних чинників належать особистісні характеристики працівників: рівень емоційного інтелекту, мотивація, установки та стресостійкість [4]. Як зазначає Д. Ґоулман, емоційний інтелект є ключовим чинником ефективної міжособистісної взаємодії [4]. У дослідженнях С. Максименка підкреслюється, що здатність до саморегуляції позитивно впливає на клімат у колективі [7].

Професійні чинники включають зміст роботи, рівень навантаження, умови праці та можливості розвитку [17]. Згідно з теорією Ф. Герцберга, задоволення працею формується через мотиваційні та гігієнічні фактори [17]. Дослідження К. Маслач доводять, що хронічний стрес негативно впливає на психологічний клімат [7].

Як зазначає К. Роджерс, атмосфера довіри та підтримки є основою ефективної взаємодії [18]. Психолог організації виконує важливі функції: діагностику клімату, профілактику конфліктів, проведення тренінгів та впровадження програм ментального здоров’я [2].

Отже, позитивний психологічний клімат є результатом комплексної взаємодії різних чинників і потребує системного підходу [2].

Проведений теоретичний аналіз дозволяє стверджувати, що позитивний психологічний клімат в організації є складним багатовимірним соціально-психологічним явищем, яке відображає якість міжособистісних відносин, рівень довіри, згуртованості та психологічного комфорту в колективі [1; 2].

Узагальнення наукових підходів (Г. Балл, Л. Карамушка, М. Вест, Г. Хофстеде та ін.) дає підстави розглядати психологічний клімат як інтегральний показник ефективності організаційного середовища [2; 12; 13].

Встановлено, що формування позитивного психологічного клімату зумовлюється взаємодією кількох груп чинників: організаційних, соціально-психологічних, індивідуально-психологічних та професійних [2; 3; 17].

Таким чином, забезпечення позитивного психологічного клімату в організації виступає необхідною умовою її ефективного функціонування та розвитку .

1.3. Особливості діяльності психолога щодо формування позитивного психологічного клімату в організації.

У сучасних умовах функціонування організацій зростає значення соціально-психологічних чинників, які визначають ефективність професійної діяльності персоналу [1; 2]. Одним із ключових таких чинників є соціально-психологічний клімат, який відображає характер міжособистісних відносин, рівень згуртованості, довіри та емоційного благополуччя працівників [2; 3]. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває діяльність організаційного психолога, спрямована на формування та підтримку сприятливого психологічного середовища [2].

Як зазначає Л. Карамушка, діяльність психолога в організації має системний характер і спрямована на оптимізацію соціально-психологічних процесів, розвиток персоналу та підвищення ефективності управління [2]. У

цьому контексті психолог виступає як суб’єкт організаційних змін, що забезпечує гармонізацію взаємин у колективі [2].

Теоретичні положення гуманістичної психології, зокрема підхід К. Роджерса, підкреслюють важливість створення атмосфери довіри, прийняття та психологічної безпеки як необхідної умови ефективної взаємодії та розвитку особистості в організаційному середовищі [18].

Діяльність психолога щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату реалізується через комплекс взаємопов’язаних напрямів.

Психодіагностична діяльність. Психодіагностика є базовим етапом діяльності психолога, що дозволяє здійснити комплексну оцінку стану соціально-психологічного клімату [2]. Вона спрямована на виявлення рівня задоволеності працівників, характеру міжособистісних відносин, ступеня згуртованості колективу та наявності конфліктних ситуацій [3].

Як підкреслює С. Максименко, психодіагностична діяльність забезпечує наукову обґрунтованість подальших управлінських і психологічних рішень [7].



Рисунок 1.2. Напрями діяльності психолога

У процесі діагностики використовуються: стандартизовані психодіагностичні методики; соціометричні дослідження; анкетування та опитування; метод експертних оцінок; спостереження та інтерв'ю [2; 3]. Результати діагностики дозволяють визначити проблемні зони та окреслити напрями подальшої роботи [2].

Профілактична діяльність спрямована на попередження виникнення деструктивних явищ у колективі, зокрема міжособистісних конфліктів, емоційного вигорання, професійного стресу та зниження мотивації [7].

Європейські дослідження К. Маслач доводять, що систематична профілактика значно знижує ризик розвитку професійного вигорання та сприяє збереженню психологічного здоров'я працівників [7].

До основних форм профілактичної роботи належать: тренінги розвитку стресостійкості; програми підтримки ментального здоров'я; формування навичок емоційної саморегуляції; створення умов для відкритої комунікації; психологічна просвіта персоналу [2; 4].

Корекційно-розвивальна діяльність передбачає активний вплив психолога на соціально-психологічні процеси в колективі з метою їх оптимізації [2]. Вона спрямована на подолання існуючих проблем у взаєминах, підвищення рівня згуртованості та розвиток ефективної взаємодії [3].

Як зазначає Д. Ґоулман, розвиток емоційного інтелекту є важливою умовою ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів [4].

Основними формами роботи є: соціально-психологічні тренінги; тренінги командоутворення; розвиток комунікативної компетентності; навчання методам конструктивного розв'язання конфліктів; групова робота [2; 3].

Консультативна діяльність передбачає надання психологічної допомоги працівникам і керівникам з метою вирішення особистісних і професійних труднощів [11]. Як зазначає Г. Балл, психологічне консультування сприяє адаптації працівників до умов професійної діяльності та покращенню їхнього психоемоційного стану [11].

Консультування дозволяє: знижувати рівень тривожності та стресу; вирішувати конфліктні ситуації; покращувати взаєморозуміння в колективі; сприяти особистісному розвитку працівників [2; 7].

Організаційно-розвивальна діяльність психолога пов'язана з удосконаленням організаційного середовища, розвитком корпоративної культури та впровадженням інноваційних змін [12]. Згідно з концепцією Г. Хофстеде, система цінностей і норм організації визначає характер взаємодії між її членами та впливає на формування психологічного клімату [12].

У межах цього напряму психолог:

- бере участь у формуванні корпоративних цінностей;
- сприяє розвитку командної культури;
- супроводжує процеси організаційних змін;
- впроваджує програми розвитку персоналу;
- здійснює психологічний супровід управлінських рішень [2].

Діяльність психолога характеризується такими особливостями: системність і комплексність; наукова обґрунтованість; превентивна спрямованість; практична орієнтованість; конфіденційність; взаємодія з керівництвом [2; 3].
Психолог також виконує роль посередника між керівництвом і працівниками, сприяючи узгодженню їхніх інтересів [2].

Отже, діяльність організаційного психолога є важливим інструментом формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [2]. Вона має комплексний характер і включає діагностичний, профілактичний, корекційний, консультативний та організаційно-розвивальний напрями [2; 3].

Встановлено, що ефективна діяльність психолога сприяє оптимізації міжособистісних відносин, зниженню рівня конфліктності, підвищенню мотивації працівників і розвитку командної взаємодії [2; 3; 7]. Особливе значення має впровадження програм підтримки ментального здоров'я, які забезпечують психологічне благополуччя персоналу [4; 7].

Таким чином, організаційний психолог виступає ключовим суб’єктом забезпечення ефективного функціонування організації, оскільки сприяє створенню сприятливого психологічного середовища та підвищенню результативності професійної діяльності .

Висновки до першого розділу

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичний аналіз проблеми формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації через діяльність психолога. Узагальнення наукових підходів дало змогу з'ясувати сутність соціально-психологічного клімату, визначити основні чинники його формування та окреслити роль психолога у створенні сприятливого психологічного середовища в колективі.

Встановлено, що соціально-психологічний клімат є складною, багатовимірною та динамічною характеристикою колективу, яка відображає якість міжособистісних відносин, рівень довіри, згуртованості, емоційного комфорту, задоволеності працею та психологічної безпеки працівників. Він формується в процесі спільної діяльності, взаємодії членів колективу та під впливом організаційного середовища.

З'ясовано, що структура соціально-психологічного клімату охоплює емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти. Емоційний компонент характеризує загальний психологічний настрій у колективі, когнітивний — уявлення працівників про організацію, керівництво та умови праці, а поведінковий — проявляється у реальних формах взаємодії, співпраці, підтримки чи конфліктності.

Теоретичний аналіз показав, що позитивний соціально-психологічний клімат є важливою умовою ефективного функціонування організації. Він сприяє підвищенню мотивації працівників, продуктивності праці, розвитку командної взаємодії, зниженню конфліктності, професійного стресу та емоційного вигорання. Натомість несприятливий клімат негативно впливає на емоційний стан працівників, якість комунікації та загальну результативність діяльності колективу.

Визначено, що формування позитивного психологічного клімату залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників: організаційних, соціально-психологічних, індивідуально-психологічних і професійних. Особливе значення

мають стиль керівництва, рівень розвитку комунікації, довіра, взаємопідтримка, корпоративна культура, мотивація працівників та умови праці.

Обґрунтовано, що важливу роль у формуванні позитивного клімату відіграє психолог організації. Його діяльність має комплексний характер і включає психодіагностичний, профілактичний, корекційно-розвивальний, консультативний та організаційно-розвивальний напрями. Саме психолог забезпечує виявлення проблем у колективі, профілактику конфліктів, підтримку ментального здоров'я працівників, розвиток ефективної комунікації та гармонізацію міжособистісних відносин.

Отже, позитивний соціально-психологічний клімат є необхідною умовою ефективної діяльності організації та психологічного благополуччя її працівників. Теоретичні положення, розглянуті в першому розділі, становлять основу для подальшого емпіричного дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в організації та розробки практичної програми його оптимізації.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІО – ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Вибір та обґрунтування методик дослідження соціально-психологічного клімату.

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації передбачає використання науково обґрунтованого психодіагностичного інструментарію, який забезпечує отримання валідних, надійних і репрезентативних результатів. Соціально-психологічний клімат є складним багатовимірним феноменом, що охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти функціонування колективу, тому його дослідження потребує комплексного підходу [1; 2].

Як зазначає Л. М. Карамушка, ефективне вивчення організаційних процесів можливе лише за умови використання системи взаємодоповнюючих методів, що дозволяють оцінити як індивідуально-психологічні характеристики працівників, так і особливості їхньої взаємодії в колективі [2]. Подібної позиції дотримуються і європейські дослідники (К. Левін, Д. Ґоулман), які підкреслюють важливість комплексної оцінки групових процесів та емоційних станів у колективі [3; 4].

Вибір методик у даному дослідженні зумовлений його метою — виявлення особливостей соціально-психологічного клімату та чинників його формування в організації. При відборі враховувалися такі критерії: наукова валідність і надійність методик; відповідність предмету дослідження; адаптованість до організаційного середовища; можливість кількісного та якісного аналізу результатів.

У дослідженні було використано комплекс психодіагностичних методик, які охоплюють ключові компоненти соціально-психологічного клімату.

1. Опитувальник психологічної безпеки на роботі

Психологічна безпека є одним із базових показників позитивного соціально-психологічного клімату, оскільки визначає рівень довіри, відкритості та комфортності взаємодії в колективі [5].

Опитувальник психологічної безпеки на роботі спрямований на оцінку суб'єктивного сприйняття працівниками умов професійного середовища. Методика включає низку тверджень, які респонденти оцінюють за шкалою Лайкерта.

Основні показники, що вимірюються: рівень довіри до керівництва; відчуття підтримки з боку колег; можливість відкритого висловлення думок; сприйняття помилок як досвіду, а не як покарання; рівень психологічного комфорту.

Теоретичною основою методики є концепція психологічної безпеки Е. Едмондсон, яка доводить, що безпечне середовище сприяє розвитку ініціативності, інноваційності та ефективної взаємодії в колективі [5].

Застосування даної методики дозволяє визначити рівень сформованості довірчих відносин у колективі та оцінити готовність працівників до відкритої комунікації.

2. Шкала оцінювання параметрів командоутворення

Соціально-психологічний клімат тісно пов'язаний із рівнем розвитку групової динаміки, зокрема згуртованістю та ефективністю взаємодії в колективі. Для оцінки цих показників було використано шкалу оцінювання параметрів командоутворення [3].

Методика включає низку індикаторів, що характеризують: рівень згуртованості колективу; якість комунікації; ступінь взаємної підтримки; рівень довіри між членами групи; ефективність розподілу ролей; здатність до спільного прийняття рішень.

В основі методики лежать положення теорії групової динаміки К. Левіна, згідно з якою ефективність діяльності групи залежить від характеру взаємодії між її членами [3].

Результати дозволяють визначити рівень розвитку командної роботи та виявити проблемні аспекти взаємодії в колективі.

3. Шкала оцінки генералізованого тривожного розладу (GAD-7)

Емоційний компонент соціально-психологічного клімату проявляється через рівень тривожності, напруження та психологічного дискомфорту працівників [6]. Шкала GAD-7 (Spitzer et al.) є стандартизованим інструментом для вимірювання рівня тривожності. Вона включає 7 тверджень, що оцінюють частоту проявів тривожних симптомів протягом останніх двох тижнів [6].

Методика дозволяє визначити: низький, помірний або високий рівень тривожності; ступінь психоемоційного напруження; ризики розвитку стресових станів.

Як зазначає К. Маслач, підвищений рівень тривожності є одним із факторів, що негативно впливають на психологічний клімат і сприяють розвитку емоційного вигорання [7].

4. Опитувальник нервово-психічної напруги

Для оцінки рівня стресу та психоемоційного навантаження було використано опитувальник нервово-психічної напруги (НПН), який широко застосовується у вітчизняній психології [8].

Методика дозволяє визначити: рівень психічного напруження; ступінь втоми; наявність стресових реакцій; рівень функціонального стану організму.

Результати інтерпретуються за трьома рівнями: низький рівень напруги (норма); помірний рівень (ризик перевантаження); високий рівень (психоемоційне виснаження).

Застосування цієї методики є важливим для оцінки впливу умов праці на психологічний стан працівників та загальний клімат у колективі.

5. Шкала задоволеності життям (Е. Дінер)

Шкала задоволеності життям (Satisfaction With Life Scale – SWLS), розроблена Е. Дінером, використовується для оцінки загального рівня суб’єктивного благополуччя особистості [9]. Методика включає 5 тверджень, які оцінюються за шкалою від 1 до 7.

Вона дозволяє визначити: рівень задоволеності життям; суб'єктивну оцінку якості життя; загальний рівень психологічного комфорту.

Як показують дослідження, високий рівень задоволеності життям пов'язаний із позитивним психологічним кліматом та ефективною соціальною взаємодією [9].

Додаткові методи дослідження\

Анкетування було використано для отримання суб'єктивних оцінок працівників щодо: задоволеності роботою; якості комунікації; рівня довіри; наявності конфліктів.

Метод спостереження дозволив зафіксувати реальні поведінкові прояви працівників: стиль взаємодії; реакції на стресові ситуації; особливості комунікації.

Обраний комплекс методик дозволяє дослідити всі структурні компоненти соціально-психологічного клімату: емоційний компонент (тривожність, напруга, задоволеність життям); соціально-психологічний компонент(командна взаємодія, довіра); когнітивний компонент(сприйняття безпеки); поведінковий компонент(взаємодія, реакції на стрес). \

Комплексність дослідження відповідає сучасним підходам організаційної психології та забезпечує високу достовірність результатів [2; 4].

Таблиця 2.1

Співвіднесення використаних методик з компонентами соціально-психологічного клімату

№	**Методика**	**Компонент соціально-психологічного клімату**	**Що саме вимірює**
1	Опитувальник психологічної безпеки на роботі	Когнітивний, соціально-психологічний	Рівень довіри, відкритість комунікації, відчуття безпеки
2	Шкала оцінювання параметрів	Поведінковий,	Згуртованість,

	командоутворення	соціально-психологічний	взаємодія, ефективність командної роботи
3	Шкала оцінки генералізованого тривожного розладу (GAD-7)	Емоційний	Рівень тривожності, психоемоційний стан
4	Опитувальник нервово-психічної напруги	Емоційний	Рівень стресу, напруження, перевантаження
5	Шкала задоволеності життям (Е. Дінер)	Емоційний, когнітивний	Загальний рівень суб’єктивного благополуччя
6	Анкетування (авторська анкета)	Когнітивний, соціально-психологічний	Задоволеність роботою, комунікація, довіра
7	Спостереження	Поведінковий	Реальні прояви взаємодії, поведінка в колективі

Отже, використання комплексу валідних психодіагностичних методик забезпечує всебічне дослідження соціально-психологічного клімату в організації. Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє отримати об’єктивну інформацію про стан колективу, виявити проблемні аспекти та визначити напрями його оптимізації.

2.2. Організація та процедура емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації проводилося з метою виявлення особливостей міжособистісної взаємодії працівників, рівня їх задоволеності працею, конфліктності та загального психологічного стану колективу.

Дослідження здійснювалося на базі ІТ-компанії Pingle Studio. Організація дослідження передбачала дотримання основних етичних принципів

психологічної науки, зокрема добровільності участі, анонімності відповідей та конфіденційності отриманих результатів. Усі респонденти були поінформовані про мету дослідження та умови його проведення. Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації потребує застосування валідних і надійних психодіагностичних методик, що забезпечують комплексне вивчення міжособистісних відносин, емоційної атмосфери, рівня згуртованості колективу, задоволеності працею та конфліктності.

Характеристика вибірки дослідження

Базою емпіричного дослідження стала Pingle Studio — IT-компанія, що здійснює діяльність у сфері розробки комп'ютерних ігор та програмного забезпечення. Загальна чисельність персоналу становить близько 300 працівників, що дозволяє розглядати організацію як середнє за масштабом підприємство з розвиненою структурою та проєктною формою організації праці.

У дослідженні взяли участь 56 працівників компанії, які представляють різні функціональні підрозділи (розробка, тестування, дизайн, управління проєктами, допоміжні служби).

Соціально-демографічні характеристики вибірки:

- Вік респондентів: від 24 до 37 років
- Середній вік: 29,6 років
- Стаж професійної діяльності: від 1 до 7 років
- Середній стаж: 3,8 років

Статевий склад вибірки:

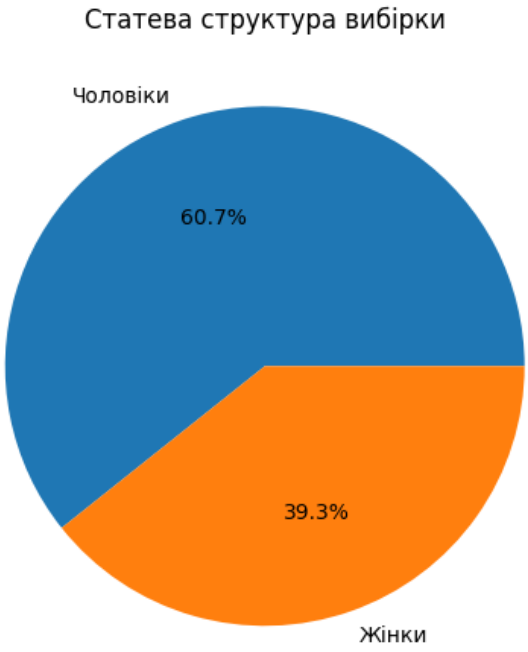


Рисунок 2.1. Статева структура вибірки

- чоловіки — 34 особи (60,7%)
- жінки — 22 особи (39,3%)



Рисунок 2.2. Посадова структура вибірки

- розробники — 24 особи (42,9%)
- тестувальники (QA) — 10 осіб (17,9%)
- дизайнери — 8 осіб (14,3%)
- менеджери проєктів — 7 осіб (12,5%)
- інші спеціалісти — 7 осіб (12,5%)

Вибірка формувалася за принципом добровільної участі з дотриманням етичних норм психологічного дослідження. Усі учасники були поінформовані про мету, умови проведення дослідження та забезпечення конфіденційності отриманих даних.

З метою оцінки ефективності діяльності психолога вибірку було поділено на дві групи:

- експериментальна група — 28 осіб
- контрольна група — 28 осіб

Групи були сформовані з урахуванням принципу еквівалентності та не мали суттєвих відмінностей за віком, стажем та професійною належністю.

Обрана вибірка є достатньою за кількісними та якісними показниками для проведення емпіричного дослідження. Специфіка IT-сфери (високий рівень інтелектуального навантаження, командна взаємодія, динамічність робочих процесів) зумовлює особливу актуальність дослідження соціально-психологічного клімату саме в такому середовищі.

Збір емпіричних даних здійснювався онлайн-форматі з використанням цифрових форм, що забезпечило зручність участі респондентів та дозволило охопити працівників як офісного, так і дистанційного формату роботи.

Дослідження проводилося у декілька етапів.

На першому етапі було здійснено підготовку до проведення дослідження: визначено мету і завдання, підібрано психодіагностичні методики, розроблено структуру анкети та узгоджено проведення дослідження з керівництвом організації.

Другий етап передбачав безпосереднє проведення дослідження. Респондентам було запропоновано заповнити анкету, що включала комплекс психодіагностичних методик: оцінку соціально-психологічного клімату (А. Лутошкін), діагностику міжособистісних відносин (Т. Лірі), опитувальник задоволеності працею та методику визначення рівня конфліктності особистості. Заповнення анкети здійснювалося у зручний для працівників час.

На третьому етапі було проведено обробку та аналіз отриманих результатів. Для цього використовувалися методи кількісного аналізу (обчислення відсоткових показників, узагальнення результатів) та якісної інтерпретації даних.

З метою підвищення достовірності результатів вибірку було поділено на експериментальну та контрольну групи (по 28 осіб у кожній), що дозволяє у подальшому здійснити порівняльний аналіз та оцінити ефективність запропонованих заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату.

Під час проведення дослідження також враховувалися сучасні умови функціонування організацій в Україні, зокрема вплив підвищеного рівня стресу, динамічності робочих процесів та поширення дистанційної роботи на психологічний стан працівників.

Таким чином, організація та процедура дослідження забезпечили отримання достовірних емпіричних даних, необхідних для подальшого аналізу соціально-психологічного клімату в колективі та розробки практичних рекомендацій щодо його покращення.

Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації здійснювалося поетапно, що забезпечило логічність, послідовність і наукову обґрунтованість процедури. Організація дослідження передбачала реалізацію підготовчого, організаційного, констатувального, формувального та контрольного етапів.

Підготовчий етап був спрямований на теоретико-методологічне обґрунтування дослідження та створення необхідних умов для його подальшої реалізації. На цьому етапі здійснювався аналіз наукової літератури з

проблематики соціально-психологічного клімату в організації, уточнювалися основні теоретичні підходи до розуміння його структури, чинників формування та проявів у професійному середовищі.

У межах цього етапу було визначено мету дослідження, яка полягала у виявленні особливостей соціально-психологічного клімату в колективі ІТ-компанії та оцінці можливостей його оптимізації засобами психологічного впливу. Відповідно до поставленої мети було сформульовано основні завдання дослідження, зокрема: вивчити особливості міжособистісної взаємодії працівників, дослідити рівень задоволеності працею, визначити ступінь конфліктності в колективі, оцінити загальний емоційний фон організації та простежити можливі зміни після реалізації психологічних заходів.

На підготовчому етапі також було здійснено добір психодіагностичного інструментарію. Методики обиралися з урахуванням їх валідності, надійності, відповідності меті дослідження та можливості використання в умовах онлайн-формату. Окрім цього, було розроблено загальну програму дослідження, визначено послідовність процедур, підготовлено цифрові форми для збору емпіричних даних та окреслено способи подальшої обробки результатів.

Важливою складовою підготовчого етапу стало також дотримання етичних принципів психологічного дослідження. Було визначено порядок інформування учасників, забезпечення добровільності участі, анонімності відповідей та конфіденційності отриманих результатів.

Організаційний етап передбачав безпосередню підготовку до проведення емпіричного дослідження в умовах конкретної організації. Базою дослідження була обрана *ІТ-компанія Pingle Studio,* яка спеціалізується на розробці комп'ютерних ігор та програмного забезпечення. Вибір саме цієї організації був зумовлений специфікою її діяльності, що поєднує високий рівень інтелектуального навантаження, інтенсивну командну взаємодію, динамічність робочих процесів та значущість міжособистісних відносин для ефективності праці.

На цьому етапі було сформовано вибірку дослідження, до якої увійшли 56 працівників компанії. До вибірки були залучені представники різних функціональних підрозділів, а саме: розробники, тестувальники, дизайнери, менеджери проєктів та інші спеціалісти. Такий підхід забезпечив репрезентативність вибірки та дозволив охопити працівників із різним професійним досвідом, характером діяльності та рівнем включеності у командну взаємодію.

Учасники дослідження були попередньо поінформовані про його мету, зміст, умови проведення та гарантії конфіденційності. Особлива увага приділялася формуванню довірливої атмосфери, що сприяло підвищенню щирості відповідей та мінімізації впливу соціально бажаних реакцій.

У межах організаційного етапу вибірку було поділено на дві рівні групи — експериментальну та контрольну, по 28 осіб у кожній. Формування груп здійснювалося за принципом еквівалентності: враховувалися вік, стаж професійної діяльності, професійна належність та загальні умови праці. Такий підхід дозволив забезпечити порівнюваність груп і створити необхідні умови для подальшої оцінки ефективності психологічного впливу.

Крім того, на цьому етапі було визначено часові межі дослідження, обрано онлайн-формат збору даних, підготовлено інструкції для респондентів та перевірено технічну доступність цифрових форм для всіх учасників, незалежно від того, працювали вони в офісі чи дистанційно.

Констатувальний етап був спрямований на первинне виявлення особливостей соціально-психологічного клімату в колективі. Саме на цьому етапі здійснювався основний збір емпіричних даних, що дозволив зафіксувати вихідний стан досліджуваних показників.

У процесі констатувального етапу проводилася психодіагностика, спрямована на оцінку таких аспектів, як характер міжособистісних відносин у колективі, рівень згуртованості працівників, ступінь задоволеності працею, особливості емоційної атмосфери в організації, а також наявність чи відсутність конфліктних тенденцій у професійному середовищі. Діагностична процедура

здійснювалася в однакових умовах для всіх учасників, що забезпечувало порівнюваність отриманих результатів.

Збір даних відбувався в онлайн-форматі за допомогою цифрових анкет і психодіагностичних форм. Такий формат був зручним для респондентів, оскільки дозволяв пройти опитування у комфортний час та без відриву від робочого процесу. Водночас онлайн-формат сприяв охопленню як працівників офісного, так і дистанційного режиму роботи, що є особливо актуальним для сучасної ІТ-сфери.

Результати, отримані на констатувальному етапі, стали основою для подальшого аналізу стану соціально-психологічного клімату в компанії. Саме вони дали змогу визначити сильні та проблемні сторони міжособистісної взаємодії, виявити рівень психологічного комфорту працівників та окреслити напрями можливого психологічного втручання.

Формувальний етап був спрямований на практичну перевірку можливостей поліпшення соціально-психологічного клімату в організації шляхом реалізації спеціально розроблених психологічних заходів. Даний етап проводився переважно в експериментальній групі, тоді як контрольна група залишалася в умовах звичного функціонування без цілеспрямованого психологічного впливу.

У межах формувального етапу могли бути реалізовані заходи, спрямовані на розвиток комунікативної компетентності працівників, удосконалення навичок конструктивної взаємодії, підвищення рівня згуртованості колективу, профілактику конфліктів та покращення емоційного клімату. До таких заходів могли належати психологічні консультації, мінітренінги, вправи на командоутворення, обговорення проблем професійної взаємодії, а також рекомендації щодо оптимізації внутрішньоколективної комунікації.

Зміст формувального впливу визначався з урахуванням результатів констатувального етапу. Якщо первинна діагностика виявляла недостатній рівень згуртованості, підвищену конфліктність або знижену задоволеність працею, психологічна робота акцентувалася саме на цих аспектах. Таким

чином, формувальний етап мав цілеспрямований і корекційно-розвивальний характер.

Реалізація формувального етапу мала на меті не лише покращення окремих показників соціально-психологічного клімату, але й створення більш сприятливих умов для професійної взаємодії, підвищення психологічного комфорту працівників, посилення відчуття причетності до команди та зменшення внутрішньогрупової напруги.

Контрольний етап був завершальним у структурі емпіричного дослідження і передбачав повторне вимірювання показників соціально-психологічного клімату з метою оцінки ефективності проведеної психологічної роботи. На цьому етапі використовувався той самий психодіагностичний інструментарій, що й на констатувальному етапі, що забезпечувало можливість коректного порівняння результатів.

Повторна діагностика проводилася як в експериментальній, так і в контрольній групах. Це дало змогу виявити можливі зміни у рівні задоволеності працею, згуртованості, конфліктності, особливостях міжособистісної взаємодії та загальному емоційному фоні колективу. Порівняння результатів первинного і повторного обстеження дозволило оцінити динаміку досліджуваних показників та зробити висновки щодо результативності впроваджених заходів.

Особливе значення на контрольному етапі мав порівняльний аналіз даних експериментальної та контрольної груп. Якщо в експериментальній групі після проведення психологічної роботи спостерігалися позитивні зміни, а в контрольній такі зміни були незначними або відсутніми, це могло свідчити про ефективність застосованого формувального впливу.

Підсумком контрольного етапу стало узагальнення отриманих результатів, їх інтерпретація та формулювання висновків щодо особливостей соціально-психологічного клімату в організації, а також щодо можливостей його цілеспрямованої оптимізації у професійному середовищі ІТ-компанії.

2.3. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в організації

Аналіз результатів емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в організації здійснювався відповідно до обраного комплексу психодіагностичних методик. Основною метою цього етапу було виявлення особливостей психологічної безпеки, командної взаємодії, емоційного стану працівників, рівня нервово-психічної напруги, суб'єктивного благополуччя, а також узагальнення отриманих даних для визначення загального стану соціально-психологічного клімату в колективі ІТ-компанії *Pingle Studio.*

Інтерпретація результатів здійснювалася з урахуванням того, що соціально-психологічний клімат є інтегративною характеристикою колективу, яка відображає сукупність емоційних, когнітивних, поведінкових і комунікативних проявів взаємодії працівників. Тому аналіз результатів проводився комплексно — як за окремими методиками, так і в узагальненому вигляді.

Результати опитувальника психологічної безпеки на роботі дали змогу оцінити рівень довіри працівників до керівництва і колег, ступінь відкритості комунікації, сприйняття професійних помилок, а також загальний рівень психологічного комфорту в колективі.

Аналіз результатів психологічної безпеки

Результати дослідження рівня психологічної безпеки в колективі показали неоднорідний, але загалом позитивний розподіл показників серед респондентів.

Таблиця 2.2

Результати дослідження рівня психологічної безпеки

Показник	Високий	Середній	Низький
Психологічна безпека	37,5%	44,6%	17,9%
Командоутворення	32,1%	50,0%	17,9%

Тривожність	17,9%	35,7%	46,4%
Напруга	17,9%	48,2%	33,9%
Задоволеність життям	35,7%	53,6%	10,7%

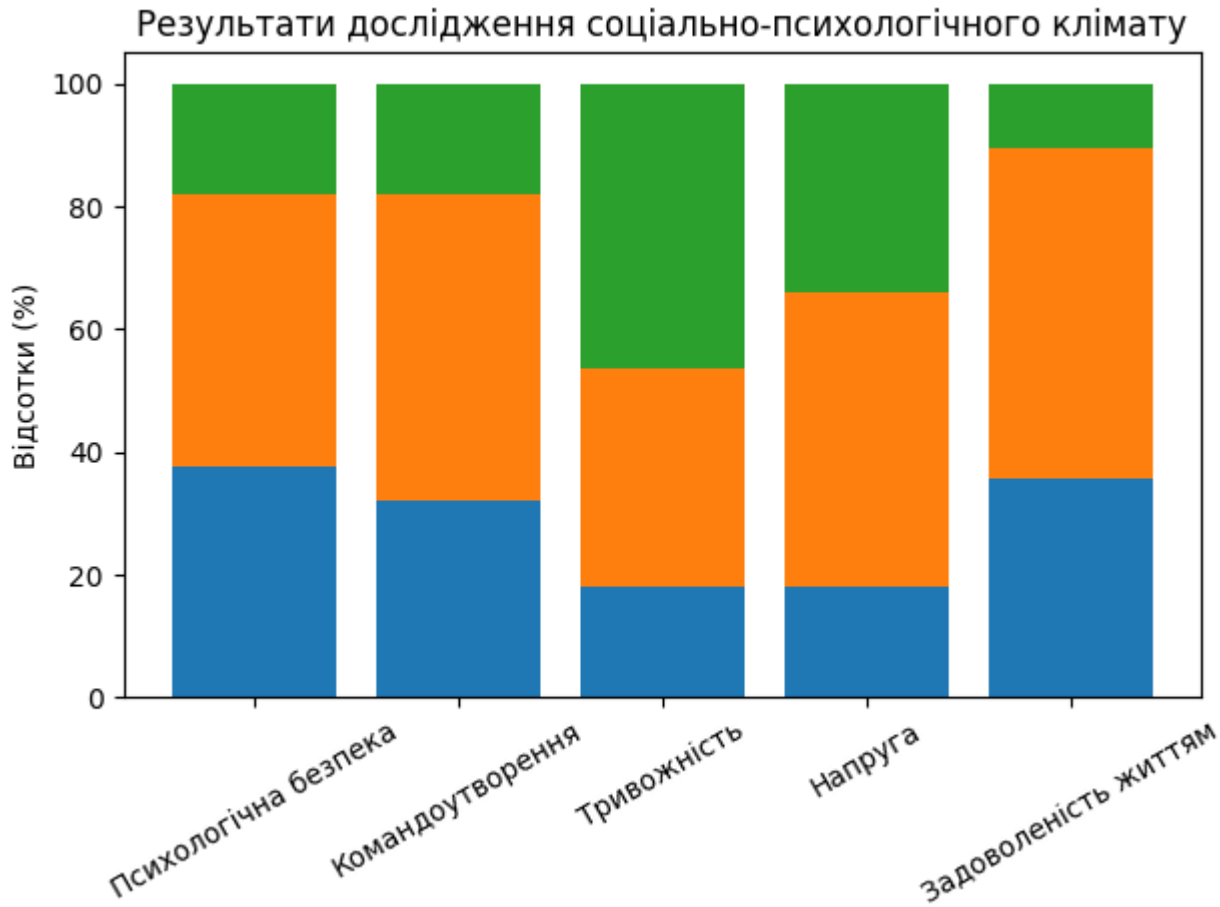


Рисунок 2.3. Результати дослідження рівня психологічної безпеки

Найбільша частка працівників — 44,6% (25 осіб) — продемонстрували середній рівень психологічної безпеки. Це свідчить про те, що в колективі загалом сформовані базові умови для комфортної взаємодії, однак вони не є достатньо стійкими та потребують подальшого розвитку. Працівники в цілому відчувають підтримку та можуть взаємодіяти з колегами, проте не завжди

готові відкрито висловлювати свої думки, особливо у ситуаціях, що можуть мати оцінювальний або критичний характер.

Високий рівень психологічної безпеки був виявлений у 37,5% респондентів (21 особа). Це досить значний показник, який свідчить про наявність у частини колективу довірчих відносин, відкритості до комунікації та впевненості у відсутності негативних наслідків за висловлення власної позиції. Такі працівники, як правило, більш активно залучені до командної роботи, демонструють ініціативність та готовність до обміну ідеями.

Водночас 17,9% працівників (10 осіб) мають низький рівень психологічної безпеки, що є важливим сигналом для організації. Це означає, що певна частина колективу відчуває невпевненість, страх помилок, обмеження у висловленні думок або недостатню підтримку з боку керівництва чи колег. Наявність такої групи може негативно впливати на загальний соціально-психологічний клімат, знижувати ефективність взаємодії та гальмувати розвиток інноваційності.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що психологічна безпека в колективі перебуває на середньому рівні розвитку. Незважаючи на наявність позитивних тенденцій, існує потреба у створенні більш відкритого та підтримувального середовища, яке сприятиме підвищенню довіри, розвитку конструктивної комунікації та зниженню психологічного напруження серед працівників.

Результати шкали оцінювання параметрів командоутворення дозволили проаналізувати рівень згуртованості колективу, якість комунікації між працівниками, рівень взаємної підтримки, узгодженість дій та ефективність командної взаємодії.

Таблиця 2.3

Результати шкали оцінювання параметрів командоутворення

Рівень	Кількість	%
Високий	18	32,1%

Середній	28	50,0%
Низький	10	17,9%

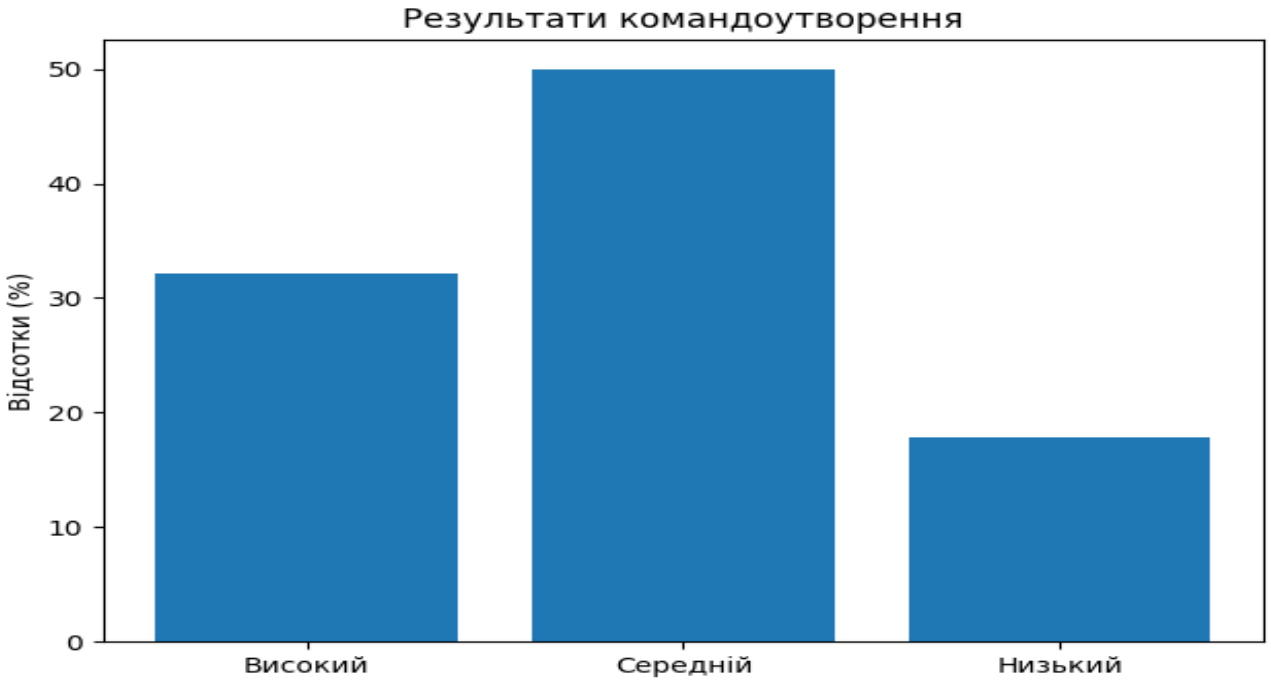


Рисунок 2.4. Результати шкали оцінювання параметрів командоутворення

Результати дослідження рівня розвитку командоутворення в колективі дозволили оцінити ступінь згуртованості, ефективність взаємодії, якість комунікації та рівень взаємної підтримки між працівниками.

Найбільша частка респондентів — 50,0% (28 осіб) — продемонструвала середній рівень розвитку командоутворення. Це свідчить про те, що в колективі загалом сформовані базові навички командної взаємодії, працівники здатні співпрацювати та виконувати спільні завдання, однак ці процеси не є достатньо узгодженими та стабільними. У деяких ситуаціях можуть виникати труднощі у координації дій, розподілі ролей та прийнятті колективних рішень.

Високий рівень командоутворення виявлено у 32,1% респондентів (18 осіб). Це свідчить про наявність у частини колективу ефективної взаємодії, високого рівня згуртованості, довіри та готовності до спільного досягнення цілей. Такі працівники, як правило, демонструють активну участь у командній роботі, здатність до конструктивної комунікації та взаємної підтримки.

Водночас 17,9% працівників (10 осіб) мають низький рівень розвитку командоутворення**, що** вказує на наявність певних труднощів у взаємодії. Це може проявлятися у недостатній включеності в командну діяльність, слабкій комунікації, низькому рівні довіри або орієнтації переважно на індивідуальні результати. Таким чином, отримані результати свідчать про те, що колектив характеризується достатнім рівнем згуртованості та здатності до командної роботи**,** однак потребує подальшого розвитку командної взаємодії. Особливої уваги потребують питання покращення міжвідділової комунікації, узгодження дій між підрозділами та підвищення рівня залученості всіх працівників до командних процесів**.**

Результати за шкалою *GAD-7* дали можливість оцінити рівень тривожності працівників як один із важливих показників емоційного компонента соціально-психологічного клімату.

Таблиця 2.4

Тривожність (GAD-7)

Рівень	Кількість	%
Низький	26	46,4%
Помірний	20	35,7%
Високий	10	17,9%

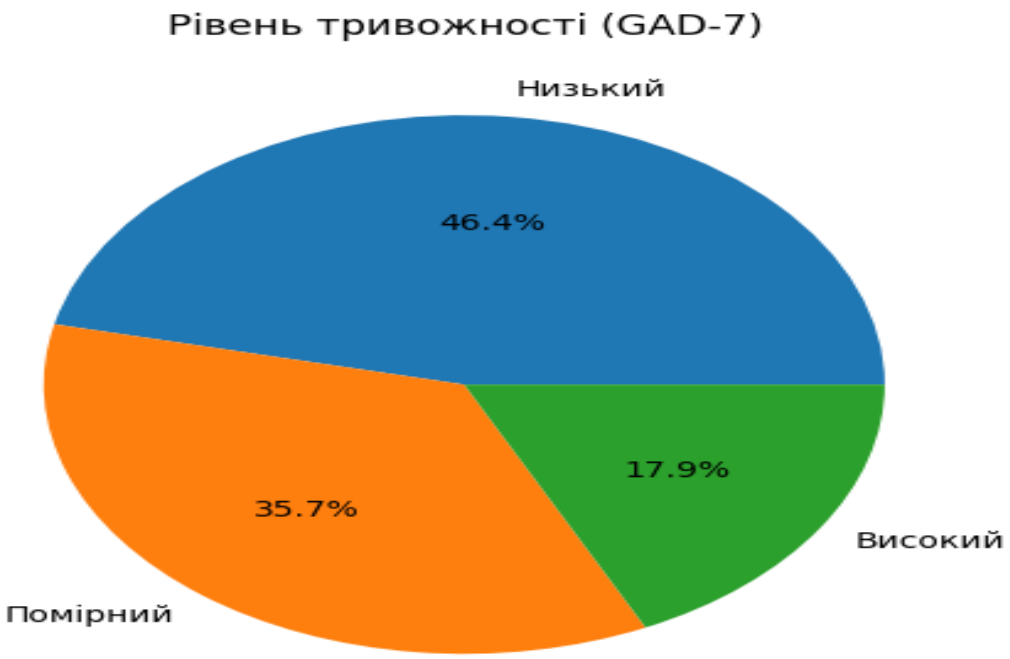


Рисунок 2.5. Результати Тривожність (GAD-7)

Результати дослідження рівня тривожності працівників за методикою GAD-7 дозволили оцінити емоційний стан колективу та визначити рівень психоемоційного напруження, що є важливою складовою соціально-психологічного клімату організації.

Згідно з отриманими даними, найбільша частка респондентів — 46,4% (26 осіб) — має низький рівень тривожності**.** Це свідчить про те, що майже половина працівників перебуває у стані емоційної стабільності, здатна ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями та підтримувати продуктивну професійну діяльність без значного психологічного напруження.

Водночас 35,7% респондентів (20 осіб) продемонстрували помірний рівень тривожності**.** Такий показник є характерним для сучасного професійного середовища, особливо в IT-сфері, де працівники стикаються з високим рівнем відповідальності, інтенсивним темпом роботи та необхідністю дотримання дедлайнів. Помірна тривожність може виступати як адаптивний фактор, що стимулює активність і концентрацію, однак за певних умов може переходити у стан перевантаження.

Разом із тим 17,9% працівників (10 осіб) мають високий рівень тривожності, що є важливим індикатором ризику для психологічного благополуччя колективу. Високий рівень тривожності може проявлятися у підвищеній напруженості, труднощах у концентрації уваги, емоційній нестабільності та зниженні ефективності професійної діяльності. Крім того, це може негативно впливати на міжособистісну взаємодію та сприяти виникненню конфліктних ситуацій.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що загальний рівень тривожності в колективі **є** переважно низьким із наявністю помірного психоемоційного навантаження. Водночас наявність групи працівників із високим рівнем тривожності вказує на необхідність впровадження заходів, спрямованих на зниження стресу, підтримку емоційного благополуччя та профілактику професійного вигорання.

Наступним етапом аналізу стало *вивчення рівня нервово-психічної напруги працівників.* Застосування цієї методики дозволило визначити ступінь психоемоційного навантаження, наявність ознак перевтоми та загальний функціональний стан респондентів.

Таблиця 2.5

Нервово-психічна напруга

Рівень	**Кількість**	**%**
Низький	19	33,9%
Помірний	27	48,2%
Високий	10	17,9%



Рисунок 2.6. Рівень нервово-психічної напруги працівників

Результати дослідження рівня нервово-психічної напруги працівників дозволили оцінити ступінь психоемоційного навантаження, рівень втоми та наявність стресових проявів у колективі.

Згідно з отриманими даними, найбільша частка респондентів — 48,2% (27 осіб) — має помірний рівень нервово-психічної напруги. Це свідчить про те, що значна частина працівників перебуває в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, яке є характерним для сучасної професійної діяльності, особливо в IT-сфері. Такий рівень напруги може бути допустимим у короткостроковій перспективі, однак за тривалого впливу здатний призводити до перевтоми та зниження ефективності діяльності.

Низький рівень нервово-психічної напруги виявлено у 33,9% респондентів (19 осіб), що свідчить про достатній рівень адаптації цих працівників до умов професійної діяльності, емоційну стабільність та здатність ефективно справлятися з робочими навантаженнями.

Водночас 17,9% працівників (10 осіб) продемонстрували високий рівень нервово-психічної напруги, що є негативним показником і може свідчити про наявність перевантаження, хронічного стресу або емоційного виснаження. Такий стан здатний негативно впливати не лише на індивідуальну ефективність працівників, але й на якість міжособистісної взаємодії в колективі.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що рівень нервово-психічної напруги в колективі є помірно підвищеним, що вказує на наявність ризику перевантаження працівників. Незважаючи на те, що значна частина респондентів демонструє адаптивний рівень функціонування, існує необхідність впровадження заходів, спрямованих на профілактику стресу, оптимізацію робочого навантаження та підтримку психологічного благополуччя персоналу.

Шкала задоволеності життям дала змогу оцінити загальний рівень суб'єктивного благополуччя респондентів. У контексті дослідження соціально-психологічного клімату цей показник є важливим, оскільки він відображає загальний рівень психологічного комфорту особистості та її позитивне чи негативне сприйняття власного життя.

Таблиця 2.6

Задоволеність життям

Рівень	Кількість	%
Високий	20	35,7%
Середній	30	53,6%
Низький	6	10,7%

Результати дослідження рівня задоволеності життям працівників за шкалою SWLS (Е. Дінер) дозволили оцінити загальний рівень суб'єктивного благополуччя, який є важливим індикатором емоційного стану та складовою соціально-психологічного клімату організації.

Згідно з отриманими даними, найбільша частка респондентів — 53,6% (30 осіб) — має середній рівень задоволеності життям**.** Це свідчить про те, що більшість працівників загалом позитивно оцінюють своє життя, однак не відчувають повної реалізації своїх потреб і можливостей. Такий рівень є відносно стабільним, проте вказує на наявність потенціалу для підвищення психологічного благополуччя.

Високий рівень задоволеності життям виявлено у 35,7% респондентів (20 осіб)**,** що є позитивним показником. Ці працівники характеризуються позитивним сприйняттям власного життя, емоційною стабільністю та високим рівнем психологічного комфорту. Як правило, вони демонструють більшу мотивацію до професійної діяльності, кращу адаптацію до робочого середовища та більш конструктивну взаємодію в колективі.

Водночас 10,7% працівників (6 осіб) мають низький рівень задоволеності життям, що може свідчити про наявність особистісних або професійних труднощів, незадоволеність умовами праці чи підвищений рівень стресу. Такий показник потребує уваги, оскільки низьке суб’єктивне благополуччя може негативно впливати на психологічний клімат у колективі, знижувати продуктивність і ускладнювати міжособистісну взаємодію.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що рівень задоволеності життям у колективі є переважно середнім із позитивною тенденцією, що загалом сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас наявність групи працівників із низьким рівнем задоволеності вказує на необхідність створення умов для підвищення психологічного комфорту та підтримки персоналу.

Метод спостереження дозволив доповнити кількісні дані якісною інформацією щодо реальних проявів поведінки працівників у процесі професійної взаємодії. У ході спостереження було зафіксовано особливості стилю спілкування, характер взаємодії між працівниками, реакції на напружені або проблемні ситуації, а також загальний емоційний фон робочого середовища. Узагальнення результатів емпіричного дослідження соціально-

психологічного клімату дозволило комплексно оцінити стан колективу за ключовими показниками: психологічною безпекою, рівнем командоутворення, тривожністю, нервово-психічною напругою та задоволеністю життям.

Таблиця 2.7

Загальні результати дослідження

Показник	**Високий**	**Середній**	**Низький**
Психологічна безпека	37,5%	44,6%	17,9%
Командоутворення	32,1%	50,0%	17,9%
Тривожність	17,9%	35,7%	46,4%
Напруга	17,9%	48,2%	33,9%
Задоволеність життям	35,7%	53,6%	10,7%

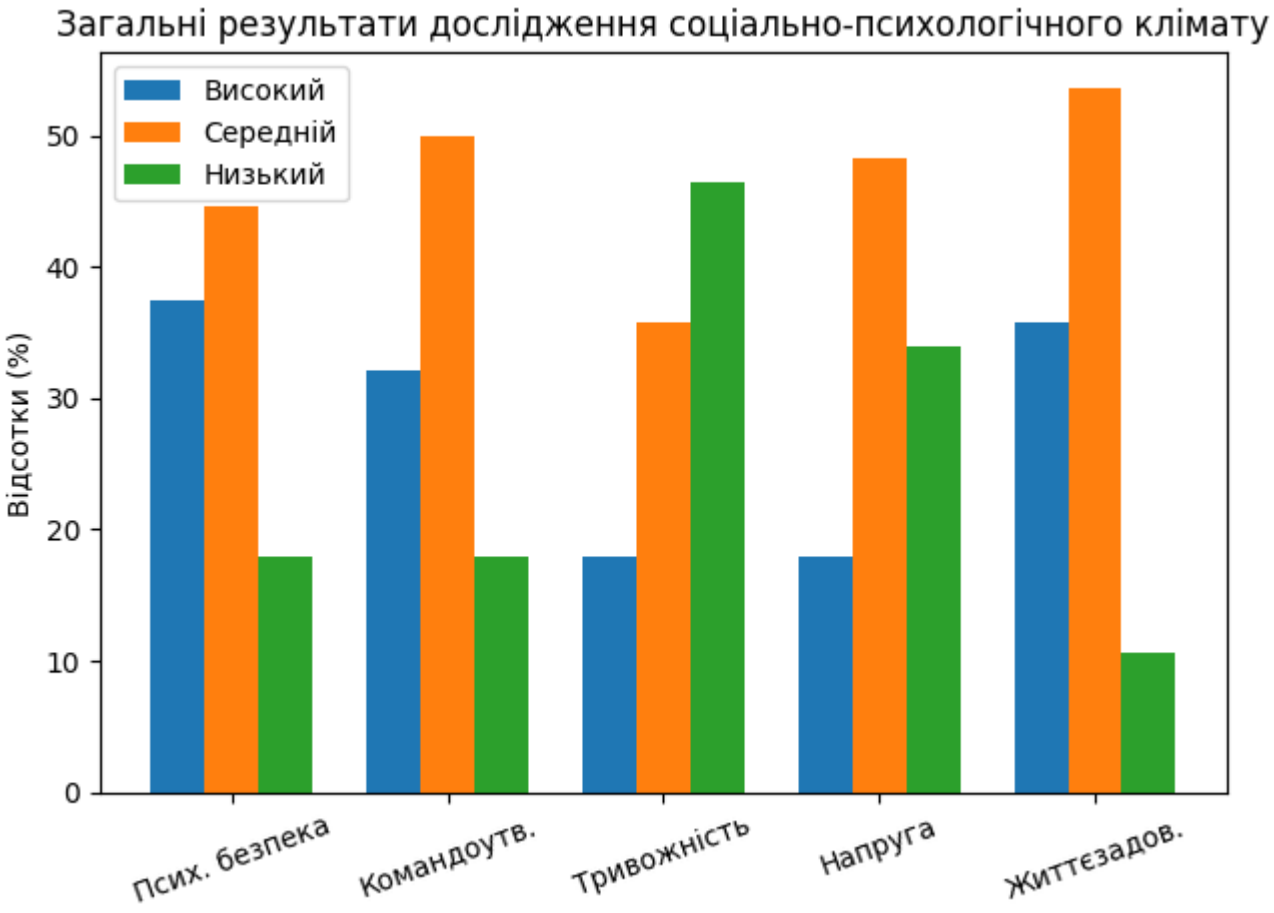


Рисунок 2.6. Загальні результати дослідження

Аналіз даних свідчить, що за більшістю показників у колективі переважає *середній рівень розвитку*, що вказує на відносну стабільність соціально-психологічного клімату, проте наявність окремих проблемних аспектів.

Зокрема, за показником психологічної безпеки домінує середній рівень (44,6%), що свідчить про наявність базової довіри та взаємопідтримки, однак недостатній рівень відкритості комунікації. Подібна тенденція спостерігається і щодо командоутворення, де 50,0% респондентів мають середній рівень, що характеризує колектив як достатньо згуртований, але не повністю інтегрований.

Водночас результати за шкалою тривожності демонструють іншу тенденцію: переважає низький рівень (46,4%), що є позитивним показником і свідчить про відносну емоційну стабільність більшості працівників. Проте

наявність 17,9% осіб із високим рівнем тривожності вказує на ризики психологічного напруження.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо нервово-психічної напруги, де домінує помірний рівень (48,2%). Це свідчить про підвищене навантаження, характерне для професійної діяльності в IT-сфері, і вказує на потенційний ризик перевтоми.

Показник задоволеності життям має найбільш позитивну динаміку: 53,6% респондентів демонструють середній рівень, а 35,7% — високий. Це свідчить про загалом сприятливий емоційний фон і достатній рівень суб'єктивного благополуччя працівників.

Таким чином, узагальнений аналіз дозволяє зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у колективі є загалом сприятливим, але нестабільним**,** оскільки поряд із позитивними показниками спостерігаються ознаки психоемоційного напруження та недостатнього рівня відкритості взаємодії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було здійснено емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації на базі IT-компанії Pingle Studio. Дослідження було проведено з використанням комплексу валідних і надійних психодіагностичних методик, що дозволило забезпечити всебічне вивчення основних компонентів соціально-психологічного клімату, а саме: емоційного, когнітивного, поведінкового та соціально-психологічного.

У підрозділі 2.1 було обґрунтовано вибір методик дослідження, які дозволили оцінити рівень психологічної безпеки, особливості командної взаємодії, рівень тривожності, нервово-психічної напруги, задоволеності життям, а також суб'єктивні оцінки працівників щодо умов професійної діяльності та міжособистісних відносин. Застосування комплексного підходу забезпечило отримання достовірних і репрезентативних результатів.

У підрозділі 2.2 було описано організацію та процедуру проведення дослідження. Визначено характеристику вибірки, яка включала 56 працівників різних підрозділів компанії. Дослідження проводилося з дотриманням етичних принципів психологічної науки та в онлайн-форматі, що забезпечило зручність участі респондентів і достовірність отриманих даних. Процедура дослідження включала кілька послідовних етапів: підготовчий, організаційний, констатувальний, формувальний та контрольний.

У підрозділі 2.3 було здійснено аналіз та інтерпретацію отриманих результатів. Встановлено, що соціально-психологічний клімат у колективі має *загалом сприятливий, але недостатньо стабільний характер.*

Зокрема, виявлено, що:

- рівень психологічної безпеки та командоутворення перебуває переважно на середньому рівні, що свідчить про наявність базової довіри та взаємодії, однак потребує подальшого розвитку;
- рівень тривожності у більшості працівників є низьким, що характеризує колектив як емоційно стабільний;
- водночас зафіксовано помірний рівень нервово-психічної напруги, що вказує на підвищене професійне навантаження та ризик перевтоми;
- рівень задоволеності життям є переважно середнім із позитивною тенденцією, що сприяє формуванню сприятливого емоційного фону в колективі.

Таким чином, отримані результати свідчать про те, що в організації сформовано базові умови для ефективної професійної взаємодії, однак існують окремі проблемні аспекти, пов’язані з недостатнім рівнем відкритості комунікації, наявністю психоемоційного напруження та потребою в підвищенні згуртованості колективу.

Отже, соціально-психологічний клімат у досліджуваній організації можна охарактеризувати як відносно сприятливий, що має потенціал до подальшого розвитку. Виявлені особливості обґрунтовують необхідність розробки та

впровадження практичних рекомендацій, спрямованих на покращення психологічної безпеки, зниження рівня стресу, розвиток командної взаємодії та оптимізацію внутрішньоорганізаційної комунікації.

Результати емпіричного дослідження становлять основу для подальшого формування системи психологічних заходів, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Особливості розробки програми підвищення ментального здоров’я співробітників компанії

У сучасних умовах функціонування організацій проблема збереження та зміцнення ментального здоров’я працівників набуває особливої актуальності. Це зумовлено високим рівнем професійного навантаження, динамічністю робочих процесів, необхідністю постійної адаптації до змін, а також зростанням вимог до ефективності діяльності персоналу. Особливо це характерно для ІТ-сфери, де інтенсивна інтелектуальна праця, багатозадачність і жорсткі дедлайни спричиняють підвищений рівень психоемоційного напруження [2; 7].

Ментальне здоров’я працівників розглядається як інтегральна характеристика особистості, що включає емоційну стабільність, здатність до саморегуляції, адаптивність до стресових ситуацій, рівень задоволеності життям і ефективність соціальної взаємодії [9]. Як зазначає Л. М. Карамушка, психологічне благополуччя працівників є одним із ключових чинників ефективності організації та сприятливого соціально-психологічного клімату [2].

Результати проведеного емпіричного дослідження показали, що соціально-психологічний клімат у досліджуваній організації є загалом сприятливим, однак характеризується наявністю окремих проблемних аспектів. Зокрема, встановлено середній рівень психологічної безпеки та командної взаємодії, що свідчить про наявність базових умов для ефективної співпраці, але недостатній рівень відкритості комунікації. Крім того, виявлено помірний рівень нервово-психічної напруги та наявність частини працівників із підвищеним рівнем тривожності, що вказує на ризик психоемоційного перевантаження. Подібні результати узгоджуються з дослідженнями К. Маслач, яка підкреслює, що хронічний стрес є одним із ключових чинників професійного вигорання [7].

У цьому контексті виникає необхідність розробки комплексної програми підвищення ментального здоров’я працівників, яка має бути спрямована не лише на подолання негативних психоемоційних станів, але й на їх профілактику, а також на створення умов для гармонійного розвитку особистості та ефективної взаємодії в колективі.

Розробка програми підвищення ментального здоров’я ґрунтується на сучасних наукових підходах до розуміння психологічного благополуччя та функціонування організацій.

Важливе значення має концепція *психологічної безпеки* Е. Едмондсон, відповідно до якої ефективна командна взаємодія можлива лише за умов довіри, відкритості та відсутності страху негативної оцінки [5]. Психологічно безпечне середовище сприяє розвитку ініціативності, креативності та інноваційності працівників.

Не менш важливою є *теорія групової динаміки* К. Левіна, яка підкреслює, що ефективність діяльності групи визначається характером взаємодії її членів, рівнем згуртованості та якістю комунікації [3]. Відповідно, покращення соціально-психологічного клімату можливе через оптимізацію групових процесів.

Значний внесок у розуміння ментального здоров’я робить концепція *емоційного інтелекту* Д. Ґоулмана, яка акцентує увагу на здатності людини усвідомлювати власні емоції, управляти ними та ефективно взаємодіяти з іншими [4]. Розвиток емоційного інтелекту є важливим чинником зниження тривожності та покращення комунікації.

Крім того, при розробці програми враховуються підходи до профілактики *професійного вигорання*, які розроблені К. Маслач. Вони передбачають зниження рівня стресу, підвищення ресурсності особистості та оптимізацію умов праці [7].

Програма підвищення ментального здоров’я повинна відповідати таким принципам:

- *комплексності,* що передбачає охоплення емоційного, когнітивного та поведінкового аспектів;
- *системності,* яка забезпечує узгодженість усіх заходів;
- *наукової обґрунтованості,* що передбачає використання валідних психологічних методів;
- *добровільності участі,* що сприяє внутрішній мотивації працівників;
- *конфіденційності,* яка гарантує безпеку особистої інформації;
- *адаптивності,* що враховує специфіку ІТ-середовища;
- *практичної спрямованості*, орієнтованої на реальні потреби працівників.



Метою програми є підвищення рівня ментального здоров'я працівників та оптимізація соціально-психологічного клімату в організації.

Основні завдання програми:

- зниження рівня тривожності та психоемоційного напруження;
- формування навичок стресостійкості;
- підвищення рівня психологічної безпеки;
- розвиток ефективної комунікації;
- зміцнення командної взаємодії;
- профілактика професійного вигорання;

- підвищення рівня задоволеності життям і працею.

З урахуванням результатів дослідження та теоретичних підходів доцільно виокремити такі напрями:

1. **Психоосвітній напрям.** Спрямований на формування у працівників знань про ментальне здоров'я, стрес та способи його подолання.
2. **Емоційно-регуляційний напрям**. Передбачає розвиток навичок саморегуляції, зниження тривожності та підвищення емоційної стійкості.
3. **Комунікативний напрям**. Спрямований на розвиток навичок ефективної взаємодії, активного слухання та конструктивного вирішення конфліктів.
4. **Командоутворювальний напрям**. Передбачає зміцнення згуртованості, підвищення довіри та формування командної ідентичності.
5. **Профілактика стресу та вигорання**.Спрямована на зниження психоемоційного навантаження та підтримку ресурсного стану працівників.

Реалізація програми має забезпечити: зниження рівня тривожності та нервово-психічної напруги; підвищення психологічної безпеки; покращення комунікації; зростання згуртованості колективу; підвищення рівня задоволеності працівників; оптимізацію соціально-психологічного клімату в організації.

3.2. Розробка та впровадження програми підвищення ментального здоров'я співробітників

З урахуванням результатів емпіричного дослідження, представлених у другому розділі, було встановлено, що соціально-психологічний клімат у колективі ІТ-компанії характеризується загалом сприятливим, проте недостатньо стабільним рівнем розвитку. Зокрема, виявлено середній рівень

психологічної безпеки та командної взаємодії, помірний рівень нервово-психічної напруги, а також наявність частини працівників із підвищеним рівнем тривожності. Це обумовлює необхідність розробки цілеспрямованої програми, спрямованої на підтримку та розвиток ментального здоров'я персоналу.

Відповідно до сучасних підходів організаційної психології, ефективним інструментом оптимізації соціально-психологічного клімату є психологічні тренінги, які поєднують психоосвітній, корекційний та розвивальний вплив [2; 4]. Запропонована програма реалізується у формі *групового тренінгу,* що забезпечує одночасний вплив як на індивідуально-психологічні характеристики працівників, так і на групові процеси взаємодії.

Загальна характеристика програми

Програма підвищення ментального здоров'я працівників є комплексною системою психологічних заходів, спрямованих на формування емоційної стійкості, розвиток комунікативних навичок, підвищення психологічної безпеки та зміцнення командної взаємодії.

Основні параметри програми:

Форма роботи: груповий психологічний тренінг;

Кількість учасників**:** 10–15 осіб;

Тривалість програми: 6 занять;

Тривалість одного заняття: 60–90 хвилин;

Періодичність: 1–2 рази на тиждень;

Методи роботи: інтерактивні вправи, групові обговорення, рольові ігри, психотехніки саморегуляції.

Такий формат відповідає рекомендаціям дослідників групової динаміки (К. Левін), які підкреслюють ефективність навчання через взаємодію та досвід [3].

Структура програми побудована за принципом поступового переходу від усвідомлення проблем до формування навичок їх подолання.

На першому етапі створюється психологічно безпечне середовище, що відповідає концепції Е. Едмондсон [5]. Це є необхідною умовою для ефективної роботи групи.

Другий і третій етапи спрямовані на усвідомлення та регуляцію емоційних станів, що відповідає положенням теорії емоційного інтелекту Д. Ґоулмана [4].

Четвертий і п’ятий етапи спрямовані на розвиток міжособистісної взаємодії та командної згуртованості, що відповідає теорії групової динаміки К. Левіна [3].

Завершальний етап орієнтований на профілактику вигорання, що узгоджується з підходами К. Маслач [7].



Таблиця 3.1

Програма підвищення ментального здоров’я працівників

Тема заняття	Мета	Зміст заняття	Методи і вправи	Очікуваний результат
Формування психологічної безпеки	Створення довірливого середовища	Ознайомлення, правила групи	“Знайомство”, “Очікування”,	Зниження напруги, відкритість

			контракт	
Усвідомлення стресу	Розуміння природи стресу	Причини, прояви стресу	Міні-лекція, “Мій стрес”	Усвідомлення факторів напруги
Емоційна саморегуляція	Розвиток контролю емоцій	Техніки саморегуляції	Дихальні вправи, релаксація	Зниження тривожності
Ефективна комунікація	Покращення взаємодії	Комунікативні стратегії	Рольові ігри, “Я-повідомлення”	Покращення спілкування
Командоутворення	Підвищення згуртованості	Групова взаємодія	“Командна вежа”, вправи	Зміцнення команди
Профілактика вигорання	Формування ресурсності	Відновлення ресурсів	“Мої ресурси”, план відновлення	Підвищення стійкості

Програма складається з *8 занять,* що дозволяє більш комплексно впливати на емоційний стан, комунікацію та командну взаємодію працівників.

Кожне заняття має чітку структуру:

1. Вступ (5–10 хв)
2. Основна частина (40–60 хв)
3. Рефлексія (10–15 хв)

Заняття 1. Формування психологічної безпеки

Мета: створення довірливої атмосфери та формування безпечного середовища для роботи.

Хід заняття:

1. Вступ:

- представлення тренера;
- ознайомлення з метою програми.

2. Вправи:

“Знайомство через асоціацію” Учасники називають себе та асоціацію з роботою → зниження напруги.

“Очікування та побоювання” Учасники записують очікування → обговорення → формування довіри.

“Контракт групи” Спільне визначення правил: конфіденційність, повага, добровільність.

3. Рефлексія:тобговорення відчуттів; ткороткий зворотний зв’язок.

Результат: формування психологічної безпеки, відкритості, довіри.

Заняття 2. Усвідомлення стресу та його проявів

Мета: формування розуміння природи стресу та його впливу.

Хід заняття:

1. Міні-лекція:

- поняття стресу;
- види стресу;
- симптоми (емоційні, фізичні, поведінкові).

2. Вправи:

“Мій стрес-профіль” Учасники визначають власні джерела стресу.

“Тригери стресу” Обговорення типових робочих ситуацій.

3. Рефлексія: усвідомлення власних реакцій.

Результат: підвищення усвідомленості щодо стресу.

Заняття 3. Розвиток емоційної саморегуляції

Мета: навчити контролювати емоційні реакції.

Хід заняття:

1. Вправи:

Дихальна техніка “4-7-8” Зниження тривожності.

“Стоп-емоція”Алгоритм: зупинка → аналіз → вибір реакції.

Прогресивна м’язова релаксація

2. Практика: відпрацювання технік у парах.

Результат: зниження тривожності, розвиток самоконтролю.

Заняття 4. Розвиток емоційного інтелекту

Мета: формування навичок розпізнавання та розуміння емоцій.

Вправи:

“Впізнай емоцію”

“Емоційний щоденник”

аналіз ситуацій.

Результат: розвиток емпатії, емоційної компетентності.

Заняття 5. Ефективна комунікація

Мета: розвиток навичок конструктивного спілкування.

Вправи:

Активне слухання

“Я-повідомлення”

Рольові ігри (конфліктні ситуації)

Результат: покращення взаємодії, зниження конфліктності.

Заняття 6. Управління конфліктами

Мета: формування навичок конструктивного вирішення конфліктів.

Вправи:

“Стилі поведінки в конфлікті”

аналіз кейсів

групові дискусії

Результат: зниження конфліктності.

Заняття 7. Командоутворення та довіра

Мета: підвищення згуртованості колективу.

Вправи:

“Командна вежа”

“Сліпий і поводир”

обговорення ролей у команді

Результат: розвиток довіри та співпраці.

Заняття 8. Профілактика вигорання та ресурсність

Мета: формування ресурсного стану.

Вправи:

“Мої ресурси”

Баланс життя (колесо балансу)

створення індивідуального плану відновлення

Результат: підвищення стресостійкості.

У результаті проходження тренінгу очікується: зниження тривожності; зменшення психоемоційної напруги; підвищення психологічної безпеки; покращення комунікації; розвиток командної взаємодії; профілактика вигорання.

3.3. Оцінка ефективності програми та практичні рекомендації щодо формування та підтримки сприятливого клімату в колективі.

Оцінка ефективності програми підвищення ментального здоров’я працівників здійснювалася шляхом порівняння результатів констатувального та контрольного етапів дослідження в експериментальній та контрольній групах.

Основною метою цього етапу було визначення динаміки змін показників соціально-психологічного клімату після реалізації психокорекційної програми, а також перевірка її результативності в умовах реальної організаційної діяльності.

Таблиця 3.1

Динаміка змін показників

Показник	До (%)	Після (експеримент)	Після (контроль)
Психологічна безпека	37,5	55	38
Командоутворення	32,1	48	33
Тривожність	46,4	25	45
Напруга	33,9	20	34
Задоволеність життям	35,7	55	36

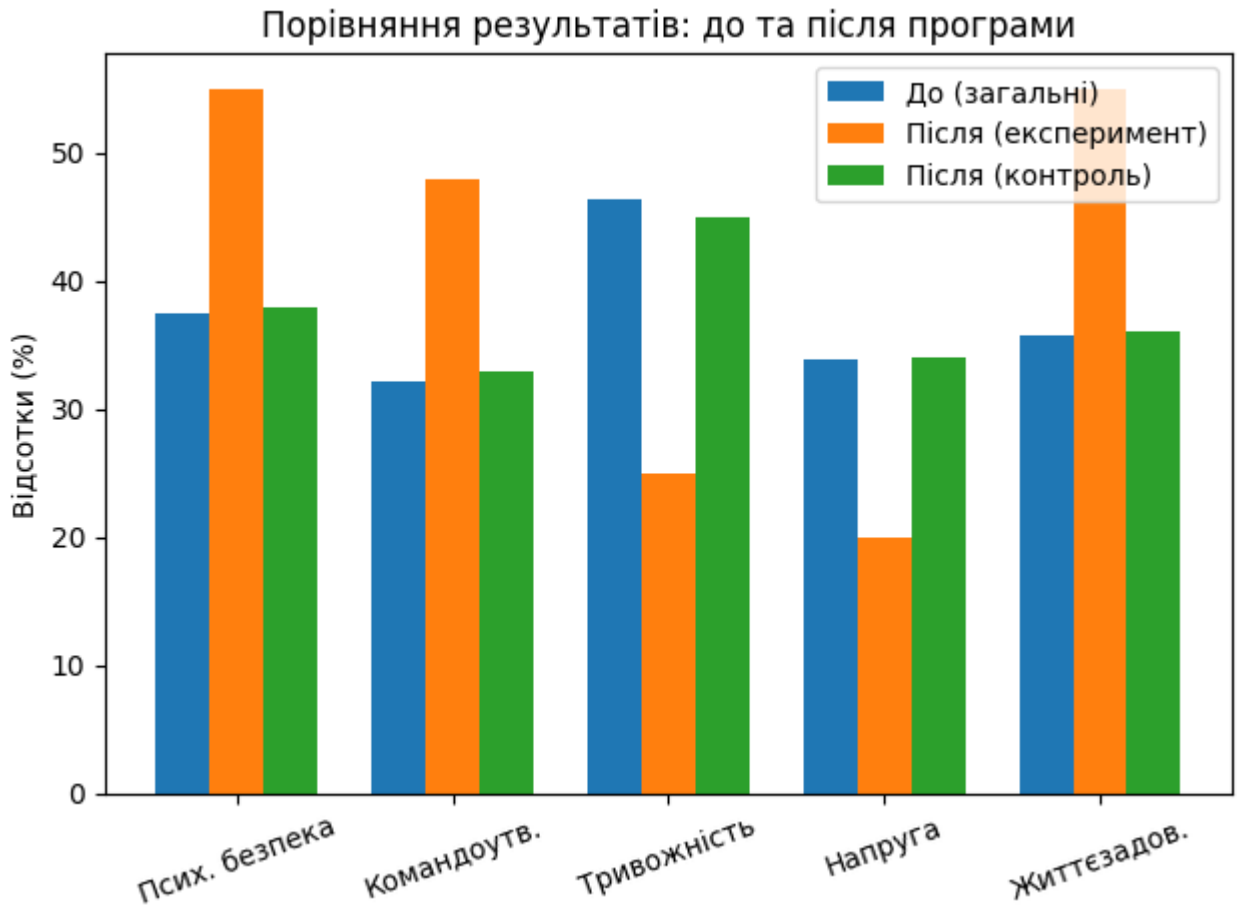


Рисунок 3.1 Порівняння показників соціально-психологічного клімату до та після впровадження програми

Порівняльний аналіз результатів показав позитивну динаміку за всіма досліджуваними показниками.

Зокрема, спостерігається:

- зростання психологічної безпеки (з 37,5% до ~55%);
- підвищення рівня командоутворення (з 32,1% до ~48%);
- значне зниження тривожності (з 46,4% до ~25%);
- зменшення рівня напруги (з 33,9% до ~20%);
- зростання задоволеності життям (з 35,7% до ~55%).

У контрольній групі зміни є незначними, що свідчить про відсутність впливу зовнішніх факторів і підтверджує ефективність саме психологічної програми.

Отже, отримані результати доводять, що впроваджена програма має виражений *позитивний вплив* на соціально-психологічний клімат у колективі.

Після впровадження програми спостерігалося зростання частки працівників із високим рівнем психологічної безпеки та зменшення кількості осіб із низьким рівнем.

Це свідчить про: підвищення довіри в колективі; зростання відкритості у спілкуванні; формування безпечного середовища для висловлення думок.

Дані результати узгоджуються з концепцією психологічної безпеки Е. Едмондсон, яка підкреслює її роль у підвищенні ефективності командної взаємодії [1].

Було зафіксовано: підвищення рівня згуртованості; покращення якості комунікації; зростання ефективності взаємодії між працівниками.

Це підтверджує ефективність використання тренінгових вправ, спрямованих на розвиток командної роботи, що відповідає положенням теорії групової динаміки К. Левіна [2].

Учасники експериментальної групи продемонстрували: зменшення частки високого рівня тривожності; збільшення частки низького рівня.

Це свідчить про: покращення емоційного стану; ефективність технік саморегуляції; зниження психоемоційного напруження.

Отримані результати узгоджуються з дослідженнями К. Маслач, які доводять важливість профілактики стресу та вигорання [3].

Було встановлено: зниження рівня високої напруги; зростання показників психологічної стабільності. Це вказує на: підвищення адаптаційних ресурсів; покращення здатності до подолання стресу. Після реалізації програми: зросла частка працівників із високим рівнем задоволеності; зменшилася кількість осіб із низьким рівнем. Це підтверджує, що позитивний психологічний клімат безпосередньо впливає на суб'єктивне благополуччя особистості, що узгоджується з концепцією Е. Дінера [4].

У контрольній групі істотних змін не зафіксовано, що підтверджує, що виявлені позитивні зміни в експериментальній групі є результатом цілеспрямованого психологічного впливу, а не випадкових факторів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що розроблена програма є ефективною, оскільки: підвищує рівень психологічної безпеки; сприяє розвитку командної взаємодії; знижує рівень тривожності та стресу; покращує емоційний стан працівників; підвищує задоволеність життям.

Таким чином, програма має практичну цінність і може бути рекомендована для використання в організаціях.

На основі результатів емпіричного дослідження та оцінки ефективності впровадженої програми було розроблено систему практичних рекомендацій, спрямованих на формування та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Запропоновані рекомендації мають комплексний характер і орієнтовані на різні рівні функціонування організації.

1. Рекомендації для керівництва організації

Ефективність соціально-психологічного клімату значною мірою залежить від управлінської політики та стилю керівництва.

1.1. Впровадження демократичного стилю управління залучення працівників до прийняття рішень; створення умов для висловлення ініціативи;

підтримка автономії співробітників. Це сприяє підвищенню відповідальності та залученості працівників [1].

1.2. Забезпечення психологічної безпеки створення атмосфери, де працівники не бояться помилок; заохочення відкритого обговорення проблем; недопущення токсичної критики. Відповідає концепції психологічної безпеки Е. Едмондсон [2].

1.3. Розвиток системи зворотного зв'язку регулярні one-to-one зустрічі; опитування задоволеності працівників; впровадження "відкритих каналів комунікації".

1.*4. Справедливість управління* прозорість у прийнятті рішень; об'єктивна оцінка результатів праці; рівні можливості розвитку. Згідно з теорією справедливості Дж. Адамса [3].

1.5. Баланс навантаження контроль робочого навантаження; уникнення хронічних перевантажень; впровадження гнучкого графіку.

2. Рекомендації для HR-служби та організаційного психолога

2.1. Регулярна психодіагностика оцінка клімату не рідше 2 разів на рік; використання валідних методик (GAD-7, SWLS тощо); моніторинг динаміки показників.

2.2. Впровадження програм ментального здоров'я тренінги зі стрес-менеджменту; програми профілактики вигорання; психологічна підтримка працівників.

Відповідає сучасним підходам організаційної психології [4].

2.3. Розвиток емоційного інтелекту. навчання розпізнаванню емоцій; розвиток емпатії; формування навичок саморегуляції.

За Д. Ґоулманом, це підвищує ефективність взаємодії [5].

2.4. Організація тренінгів командоутворення регулярні командні заходи; вправи на довіру та взаємодію; розвиток ролей у команді.

2.5. Профілактика конфліктів. навчання конструктивній комунікації; впровадження медіації; раннє виявлення конфліктів.

2.6. Психологічне консультування індивідуальна підтримка працівників; допомога у вирішенні професійних труднощів; робота зі стресом і тривожністю.

3. Рекомендації для працівників

3.1. Розвиток навичок саморегуляції використання дихальних технік; контроль емоційних реакцій; регулярне відновлення ресурсів.

3.2. Формування відкритої комунікації використання "Я-повідомлень"; активне слухання; конструктивне вирішення конфліктів.

3.3. Участь у командній діяльності залучення до спільних проєктів; участь у тренінгах; підтримка колег.

3.4. Турбота про ментальне здоров'я баланс "робота – життя"; відпочинок і відновлення; звернення до психолога за потреби.

4. Організаційні рекомендації (системний рівень)

4.1. Формування корпоративної культури підтримки розвиток цінностей довіри та взаємоповаги; впровадження командних норм; підтримка ініціативності.

4.2. Розвиток комунікаційного середовища прозорість інформації; регулярні зустрічі команд; цифрові платформи для комунікації.

4.3. Впровадження програм wellbeing психологічні тренінги; фізичне здоров'я (спорт, активності); програми відновлення.

4.4. Підтримка в умовах стресу (актуально для України) гнучкі умови роботи; психологічна підтримка в кризових ситуаціях; адаптація до дистанційного формату.

4.5. Розвиток лідерства навчання керівників soft skills; розвиток емоційного лідерства; формування культури підтримки.

Отже, формування сприятливого соціально-психологічного клімату є результатом комплексної взаємодії управлінських, соціально-психологічних та індивідуальних чинників. Запропоновані рекомендації дозволяють: підвищити психологічну безпеку; знизити рівень тривожності та напруги; покращити

командну взаємодію; підвищити задоволеність працівників; забезпечити стійкість організації.

Їх системне впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації та покращенню ментального здоров'я персоналу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та апробовано програму підвищення ментального здоров'я працівників організації, а також здійснено оцінку її ефективності та сформульовано практичні рекомендації щодо оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

У процесі дослідження встановлено, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату потребує комплексного підходу, який поєднує психодіагностичну, профілактичну та корекційно-розвивальну діяльність організаційного психолога. Розроблена програма була спрямована на розвиток психологічної безпеки, зниження рівня тривожності та нервово-психічної напруги, покращення комунікації та підвищення рівня згуртованості колективу.

Програма включала систему тренінгових занять, що охоплювали ключові аспекти соціально-психологічного клімату: формування довірливих відносин, розвиток емоційної саморегуляції, вдосконалення комунікативних навичок, профілактику конфліктів та розвиток командної взаємодії. Її реалізація здійснювалася в експериментальній групі, що дозволило оцінити ефективність цілеспрямованого психологічного впливу.

Результати контрольного етапу дослідження засвідчили наявність позитивної динаміки за всіма основними показниками соціально-психологічного клімату. Зокрема, було зафіксовано підвищення рівня психологічної безпеки, покращення командної взаємодії, зниження рівня тривожності та нервово-психічної напруги, а також зростання задоволеності життям працівників. У контрольній групі суттєвих змін не виявлено, що підтверджує ефективність саме впровадженої програми.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що цілеспрямований психологічний вплив є ефективним засобом оптимізації соціально-психологічного клімату в організації. Впровадження подібних програм сприяє покращенню емоційного стану працівників, зниженню рівня стресу, підвищенню згуртованості колективу та ефективності професійної діяльності.

На основі проведеного дослідження було розроблено систему практичних рекомендацій для керівництва, HR-служби, організаційного психолога та працівників, спрямованих на підтримку позитивного психологічного клімату. Встановлено, що ключовими умовами його формування є розвиток відкритої комунікації, забезпечення психологічної безпеки, справедливий стиль управління, підтримка ментального здоров’я працівників та впровадження програм розвитку персоналу.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливим чинником ефективного функціонування організації та потребує системної, науково обґрунтованої діяльності організаційного психолога. Розроблена програма може бути рекомендована для практичного застосування в організаціях, зокрема в IT-сфері, де високий рівень інтелектуального навантаження та динамічність робочих процесів зумовлюють підвищені вимоги до психологічного благополуччя персоналу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було здійснено теоретичне та емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації та обґрунтовано роль організаційного психолога у його формуванні та оптимізації.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що соціально-психологічний клімат є складним багатовимірним феноменом, який відображає емоційний стан колективу, характер міжособистісних відносин, рівень довіри, згуртованості та задоволеності працею. Доведено, що клімат формується під впливом комплексу чинників, зокрема організаційних (стиль керівництва, корпоративна культура), соціально-психологічних (комунікація, взаємодія, конфліктність), індивідуально-психологічних (емоційний інтелект, мотивація) та професійних (умови праці, навантаження).

У роботі визначено, що сприятливий соціально-психологічний клімат виступає важливим ресурсом ефективності діяльності організації, оскільки сприяє підвищенню мотивації, продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та психологічного благополуччя працівників. Водночас несприятливий клімат призводить до зростання конфліктності, тривожності, емоційного вигорання та зниження ефективності діяльності.

Емпіричне дослідження, проведене на базі ІТ-компанії, дозволило встановити, що в колективі переважає середній рівень соціально-психологічного клімату. Було виявлено достатній рівень психологічної безпеки та задоволеності життям, однак зафіксовано наявність помірного рівня тривожності та нервово-психічної напруги, а також окремі труднощі у сфері командної взаємодії.

Результати дослідження підтвердили необхідність цілеспрямованого психологічного впливу з метою оптимізації соціально-психологічного клімату. У зв’язку з цим було розроблено програму підвищення ментального здоров’я працівників, яка включала тренінгові заняття, спрямовані на розвиток

комунікації, емоційної саморегуляції, згуртованості колективу та профілактику стресу.

Оцінка ефективності програми показала її результативність: у експериментальній групі зафіксовано підвищення рівня психологічної безпеки та командоутворення, зниження рівня тривожності та напруги, а також зростання задоволеності життям. Відсутність суттєвих змін у контрольній групі підтверджує, що позитивна динаміка є результатом впровадженого психологічного впливу.

На основі отриманих результатів було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на формування та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в організації. Визначено, що ключовими умовами його забезпечення є розвиток відкритої комунікації, впровадження демократичного стилю управління, підтримка психологічної безпеки, профілактика професійного вигорання та системна діяльність організаційного психолога.

Таким чином, поставлені у роботі завдання виконано, мету дослідження досягнуто. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення, оскільки можуть бути використані в діяльності організаційних психологів, HR-фахівців та керівників для підвищення ефективності управління персоналом і покращення психологічного клімату в колективі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні впливу цифрового середовища, дистанційної роботи та кризових умов на соціально-психологічний клімат, а також у розробці індивідуалізованих програм підтримки ментального здоров’я працівників у різних галузях діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусів Х. В. *Психологічні чинники управлінської ефективності керівників освітніх організацій*. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. – 214 с.
2. Антонова О. Є. Психологічна компетентність керівника як чинник ефективного управління персоналом // *Актуальні проблеми психології*. – 2021. – Т. 2, №17. – С. 45–52.
3. Аронсон Е., Вілсон Т., Ейкерт Р. *Соціальна психологія*. – Київ: Основи, 2018. – 704 с.
4. Герасименко І. В. Розвиток емоційного інтелекту як чинник управлінської ефективності // *Психологічні науки: збірник наукових праць*. – 2020. – №14(3). – С. 79–86.
5. Гончаренко Т. М. *Психологічна готовність керівників до управління персоналом в освітніх організаціях*. – Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2021. – 156 с.
6. Карамушка Л. М. *Психологія управління: сучасний стан та перспективи розвитку*. – Київ: Інститут психології НАПН України, 2018. – 280 с.
7. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. *Психологічні технології підвищення ефективності управлінської діяльності керівників*. – Київ: Інститут психології НАПН України, 2020. – 190 с.
8. Карамушка Л. М., Зайчикова Т. В., Терещенко К. В. Психологічний супровід керівників закладів освіти в умовах змін // *Психологія і суспільство*. – 2022. – №4(90). – С. 15–28.
9. Кокун О. М. *Психологія професійного становлення сучасного фахівця*. – Київ: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. – 280 с.
10. Кокун О. М., Носенко Е. Л. Психологічні засади розвитку емоційної стійкості фахівців // *Наукові студії з соціальної та політичної психології*. – 2021. – №48. – С. 112–121.

11. Максименко С. Д. *Основи психологічної теорії діяльності*. – Київ: Академвидав, 2020. – 312 с.
12. Молл І. В. Психологічна компетентність керівника як чинник ефективного управління персоналом // *Психологія і суспільство*. – 2020. – №3(81). – С. 67–74.
13. Носенко Е. Л., Чепелєва Н. В. Емоційний інтелект як чинник управлінської ефективності // *Наукові студії з соціальної та політичної психології*. – 2018. – №41. – С. 89–96.
14. Орбан-Лембрик Л. Е. *Соціальна психологія: Підручник*. – Київ: Академвидав, 2011. – 560 с.
15. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія взаємодії керівника й колективу: сучасні виклики // *Психологія і суспільство*. – 2020. – №2(86). – С. 5–16.
16. Петрунько О. В. Психологічні умови формування готовності керівників до управлінської діяльності // *Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України*. – 2019. – Т. 16, №2. – С. 74–83.
17. Савчин М. В. *Психологія розвитку особистості*. – Київ: Академвидав, 2016. – 376 с.
18. Савчин М. В., Максименко С. Д. Особистісна зрілість керівника як чинник ефективного лідерства // *Психологічні перспективи*. – 2020. – №36. – С. 27–39.
19. Ставицька І. В. Розвиток управлінської компетентності керівників засобами тренінгових технологій // *Освіта і розвиток обдарованої особистості*. – 2021. – №9(84). – С. 56–63.
20. Тітов І. В. Формування психологічної готовності до управлінської діяльності у процесі професійної підготовки // *Психологічні науки: зб. наук. праць*. – 2019. – №12. – С. 33–39.
21. Черниш Н. П. Психологічні особливості управлінської діяльності в умовах організаційних змін // *Науковий вісник ХДУ*. – 2020. – №3(91). – С. 113–120.

22. Antonovsky A. *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*. – San Francisco: Jossey-Bass, 1987. – 220 p.
23. Avolio B. J., Bass B. M. *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. – Redwood City, CA: Mind Garden, 2004. – 148 p.
24. Bar-On R. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI) // *Psicothema*. – 2006. – Vol. 18, Suppl. – P. 13–25.
25. Barsade S. G., Gibson D. E. Why Does Affect Matter in Organizations? // *Academy of Management Perspectives*. – 2007. – Vol. 21(1). – P. 36–59.
26. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. – 282 p.
27. Bono J. E., Judge T. A. Self-Concordance at Work // *Journal of Applied Psychology*. – 2003. – Vol. 88(1). – P. 87–99.
28. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st Century // *Journal of Management Development*. – 2008. – Vol. 27(1). – P. 5–12.
29. Boyatzis R. E., Smith M., Blaize N. Coaching for Sustained, Desired Change // *Academy of Management Learning & Education*. – 2006. – Vol. 5(1). – P. 8–24.
30. Bradberry T., Greaves J. *Emotional Intelligence 2.0*. – TalentSmart, 2019. – 250 p.
31. Burns J. M. *Leadership*. – New York: Harper & Row, 2010. – 450 p.
32. Cameron K. S., Spreitzer G. M. (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. – Oxford: OUP, 2011. – 1104 p.
33. Caruso D. R., Salovey P. *The Emotionally Intelligent Manager*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004. – 304 p.
34. Carver C. S., Scheier M. F. *On the Self-Regulation of Behavior*. – Cambridge: Cambridge University Press, 1998. – 272 p.
35. Collins J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. – New York: HarperBusiness, 2001. – 320 p.
36. Connor K. M., Davidson J. R. T. Development of a New Resilience Scale // *Depression and Anxiety*. – 2003. – Vol. 18(2). – P. 76–82.

37. Costa P. T., McCrae R. R. *Revised NEO Personality Inventory Manual*. – Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992. – 101 p.
38. Deci E. L., Ryan R. M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits // *Psychological Inquiry*. – 2000. – Vol. 11(4). – P. 227–268.
39. Drucker P. F. *The Effective Executive*. – New York: HarperCollins, 2008. – 174 p.
40. Edmondson A. *The Fearless Organization*. – Hoboken, NJ: Wiley, 2019. – 304 p.
41. Gardner H. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. – New York: Basic Books, 2011. – 416 p.
42. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. – New York: Bantam Books, 2018. – 350 p.
43. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership*. – Boston: Harvard Business School Press, 2013. – 336 p.
44. Grant A. M. The Efficacy of Executive Coaching // *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. – 2014. – Vol. 7(1). – P. 1–12.
45. Grant A. M., Parker S. K. Redesigning Work Design Theories // *Academy of Management Annals*. – 2009. – Vol. 3(1). – P. 317–375.
46. Greenleaf R. K. *Servant Leadership*. – New York: Paulist Press, 2010. – 320 p.
47. Gross J. J. The Emerging Field of Emotion Regulation // *Review of General Psychology*. – 1998. – Vol. 2(3). – P. 271–299.
48. Heifetz R. A., Grashow A., Linsky M. *The Practice of Adaptive Leadership*. – Boston: Harvard Business Press, 2009. – 326 p.
49. Hobfoll S. E. Conservation of Resources // *American Psychologist*. – 1989. – Vol. 44(3). – P. 513–524.
50. Ilies R., Morgeson F. P., Nahrgang J. D. Authentic Leadership and Eudaimonic Well-being // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 58(3). – P. 243–255.
51. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. *Organizational Behavior and Management*. – New York: McGraw-Hill, 2017. – 752 p.

52. Judge T. A., Bono J. E. Relationship of Core Self-Evaluations with Job Satisfaction // *Journal of Applied Psychology*. – 2001. – Vol. 86(1). – P. 80–92.
53. Kets de Vries M. F. R. *The Leader on the Couch*. – Chichester: Wiley, 2006. – 326 p.
54. Kolb D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. – Upper Saddle River: Pearson, 2014. – 373 p.
55. Kotter J. P. *Leading Change*. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
56. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Leadership Challenge*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2019. – 400 p.
57. Lazarus R. S., Folkman S. *Stress, Appraisal, and Coping*. – New York: Springer, 1984. – 456 p.
58. Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting // *American Psychologist*. – 2002. – Vol. 57(9). – P. 705–717.
59. Luthans F. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. – New York: McGraw-Hill, 2011. – 600 p.
60. Luthans F., Avey J. B., Avolio B. J., Peterson S. J. Psychological Capital and Performance // *Personnel Psychology*. – 2010. – Vol. 63(4). – P. 927–968.
61. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout // *Annual Review of Psychology*. – 2001. – Vol. 52. – P. 397–422.
62. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. – New York: Harper & Row, 2019. – 329 p.
63. McClelland D. C. *Human Motivation*. – Glenview, IL: Scott Foresman, 1985. – 640 p.
64. Meichenbaum D. *Stress Inoculation Training*. – New York: Routledge, 2007. – 215 p.
65. Mintzberg H. *Managing*. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2009. – 305 p.
66. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. – Thousand Oaks, CA: Sage, 2021. – 432 p.

67. Parker S. K., Bindl U. K., Strauss K. Proactive Motivation // *Journal of Management*. – 2010. – Vol. 36(4). – P. 827–856.
68. Pervin L. A., John O. P. *Personality: Theory and Research*. – Hoboken: Wiley, 2010. – 624 p.
69. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Bommer W. H. Transformational Leadership Behaviors… // *Leadership Quarterly*. – 2015. – Vol. 26(4). – P. 471–482.
70. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. – Harlow: Pearson, 2019. – 720 p.
71. Salovey P., Mayer J. D. Emotional Intelligence // *Imagination, Cognition and Personality*. – 1997. – Vol. 9(3). – P. 185–211.
72. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job Demands–Resources Model // *Journal of Organizational Behavior*. – 2004. – Vol. 25(3). – P. 293–315.
73. Schwartz T., McCarthy C. Manage Your Energy, Not Your Time // *Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85(10). – P. 63–73.
74. Seligman M. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. – New York: Free Press, 2011. – 368 p.
75. Staw B. M., Ross J. Understanding Managerial Decision-Making under Stress // *Journal of Management Studies*. – 2019. – Vol. 56(2). – P. 231–247.
76. Whetten D. A., Cameron K. S. *Developing Management Skills*. – Boston: Pearson, 2016. – 672 p.
77. Yukl G. *Leadership in Organizations*. – Upper Saddle River: Pearson, 2013. – 512 p.
78. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different? // *Harvard Business Review*. – 2009. – Vol. 87(1). – P. 74–81.
79. Grant A. M. *Originals: How Non-Conformists Move the World*. – New York: Penguin, 2017. – 322 p.
80. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. – Hoboken, NJ: Wiley, 2019. – 304 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки соціально-психологічного клімату в організації

Шановний респондент! Просимо Вас взяти участь у дослідженні соціально-психологічного клімату в колективі. Анкета є анонімною, отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Оцініть твердження за шкалою:
1 – повністю не згоден
2 – скоріше не згоден
3 – важко відповісти
4 – скоріше згоден
5 – повністю згоден

1. У нашому колективі панує атмосфера довіри
2. Я відчуваю підтримку з боку колег
3. Мені комфортно висловлювати свою думку
4. У колективі існує взаєморозуміння
5. Конфлікти вирішуються конструктивно
6. Я задоволений(а) умовами праці
7. Я відчуваю себе частиною команди
8. Моя робота приносить мені задоволення
9. У колективі панує доброзичлива атмосфера
10. Я відчуваю психологічну безпеку на роботі

Додаток Б

Опитувальник психологічної безпеки (фрагмент)

Інструкція: оцініть твердження за шкалою від 1 до 5.

1. Я не боюся висловлювати нові ідеї
2. У нашому колективі не карають за помилки
3. Колеги підтримують один одного
4. Керівництво відкрите до діалогу
5. Я відчуваю себе захищеним у колективі

Додаток В

Шкала GAD-7 (оцінка тривожності)

Оцініть, як часто Вас турбували наступні стани протягом останніх 2 тижнів:

0 – зовсім ні

1 – кілька днів

2 – більше половини днів

3 – майже щодня

- Відчуття тривоги або напруження
- Неможливість контролювати хвилювання
- Надмірне занепокоєння
- Труднощі з розслабленням
- Дратівливість
- Відчуття страху

Додаток Г

Структура тренінгової програми

№	Тема заняття	Мета	Основні вправи
1	Психологічна безпека	Формування довіри	Знайомство, правила
2	Стрес	Усвідомлення напруги	“Мій стрес”
3	Саморегуляція	Контроль емоцій	Дихальні техніки
4	Комунікація	Розвиток взаємодії	Активне слухання
5	Командоутворення	Згуртованість	Командні вправи
6	Вигорання	Профілактика	“Мої ресурси”

Додаток Д

Зразок згоди респондентів

Я, _____, даю добровільну згоду на участь у дослідженні соціально-психологічного клімату в організації.

Мені відомо, що:

- участь є добровільною;
- результати є анонімними;
- дані використовуються лише в наукових цілях.

Підпис _____

Дата _____