

УДК 331.108:316.6

Ющишина Лариса,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0001-8926-7577,  
e-mail: yushchyshyna.larysa@vnu.edu.ua

Шматковська Тетяна,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра обліку і оподаткування,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-2771-9982,  
e-mail: shmatkovska2016@gmail.com

Юхимчук Анастасія,  
здобувач освіти другого (магістерського) рівня,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк, ORCID ID 0009-0001-0845-0132,  
e-mail: anastasiauhmucuk442@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Вступ.** Практика діяльності сучасних підприємств свідчить, що сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі підвищує ефективність роботи підприємства, сприяє зниженню плинності кадрів та покращенню загальної атмосфери на робочому місці. При цьому знання особливостей ефективного формування належного соціально-психологічного клімату дозволяє керівникам створювати умови для професійного і особистісного розвитку персоналу, що має наслідком зростання результативності діяльності підприємства.

**Мета.** Метою статті є дослідження специфіки управління формуванням належного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі сучасних підприємств для розробки рекомендацій щодо ефективної стратегії управління персоналом.

**Методи.** Методологія дослідження базується включає аналіз наукової літератури та емпіричних досліджень у сфері управління людськими ресурсами, організаційної психології та соціології. Також застосовувалися такі методи наукового пізнання, як метод аналізу та синтезу, порівняння, абстракції. Такий комплексний підхід дав змогу зрозуміти не лише теоретичні аспекти управління кліматом в колективі, але й практичні методи його реалізації в реальному бізнес-середовищі.

**Результати.** У статті розглянуто ключові аспекти управління формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі сучасного підприємства. Розглянуто ключові чинники, що впливають на формування позитивного робочого середовища. Досліджено різноманітні аспекти впливу організаційної культури на формування сприятливого робочого оточення. Висвітлено важливість ефективної комунікації між керівництвом та персоналом, а також між співробітниками, для створення довірливих стосунків та сприяння колективному успіху. Проаналізовано різні стилі лідерства та їх вплив на моральний дух та мотивацію персоналу. Доведено важливість ефективного вирішення конфліктів на робочому місці та розроблення стратегій спільного розв'язання проблем. Досліджено особливості застосування цих підходів у забезпеченні стійкого зростання та конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

**Висновки.** На основі аналізу ключових аспектів організаційної культури, комунікаційних практик, лідерства та управління конфліктами, визначено практичні підходи до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Запропоновано конкретні практичні методики для підвищення задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці, що сприяє стійкому розвитку підприємства в умовах сучасного бізнесу.

**Ключові слова:** управління персоналом, психологія управління, задоволеність персоналу, соціально-психологічний клімат, продуктивність праці, трудовий колектив підприємства, зайнятість, трудовий потенціал, ринок праці.

**Yushchyshyna Larysa,  
PhD, associate professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Management,  
Lutsk**

**Shmatkovska Tetiana,  
PhD, associate professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of accounting and taxation,  
Lutsk**

**Yuhymchuk Anastasia,  
Student,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Department of Management,  
Lutsk**

## **FEATURES OF MANAGING THE PROCESS OF FORMING A FAVORABLE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE TEAM OF A MODERN ENTERPRISE**

**Introduction.** The practice of modern enterprises shows that a favorable social and psychological climate in the team increases the efficiency of the enterprise, contributes to reducing staff turnover and improving the general atmosphere at the workplace. At the same time, knowledge of the features of the effective formation of the appropriate social and psychological climate allows managers to create conditions for the professional and personal development of personnel, which results in an increase in the effectiveness of the enterprise.

The purpose of the article. The purpose of the article is to study the specifics of managing the formation of the appropriate social and psychological climate in the workforce of modern enterprises for the development of recommendations for an effective personnel management strategy.

**Methods.** The research methodology is based on the analysis of scientific literature and empirical studies in the field of human resource management, organizational psychology and sociology. Such methods of scientific knowledge as the method of analysis and synthesis, comparison, and abstraction were also used. Such a comprehensive approach made it possible to understand not only the theoretical aspects of climate management in the team, but also the practical methods of its implementation in a real business environment.

**Results.** The article considers the key aspects of managing the formation of a favorable social and psychological climate in the collective of a modern enterprise. The key factors affecting the formation of a positive working environment are considered. Various aspects of the impact of organizational culture on the formation of a favorable working environment have been studied. The importance of effective communication between management and staff, as well as between employees, is highlighted in order to create trusting relationships and promote collective success. Different leadership styles and their impact on staff morale and motivation are analyzed. The importance of effective conflict resolution at the workplace and the development of joint problem-solving strategies has been proven. The peculiarities of the application of these approaches in ensuring sustainable growth and competitiveness of enterprises in the modern business environment are studied.

**Conclusions.** Based on the analysis of key aspects of organizational culture, communication practices, leadership and conflict management, practical approaches to the formation of a favorable social and psychological climate in the company's team have been determined. Specific practical methods are proposed for increasing employee satisfaction, reducing staff turnover and increasing labor productivity, which contributes to the sustainable development of the enterprise in the conditions of modern business.

**Keywords:** personnel management, psychology of management, staff satisfaction, socio-psychological climate, labor productivity, the workforce of the enterprise, employment, labor potential, labor market.

**Постановка проблеми.** Однією з важливих проблем сучасних підприємств є підвищення

ефективності роботи. Успіх діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в ній. Сприятливий соціально-психологічний у колективі забезпечує високу працездатність, належний стан професійного здоров'я й психологічного самопочуття його членів, взаємну підтримку в досягненні цілей, згуртованість колективу. А це, відповідно, сприяє забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства, фірми чи установи.

Такий клімат сприяє не лише індивідуальному благополуччю, але й колективній згуртованості та досягненню спільних цілей, що є критично важливим для високої продуктивності організації. Завдання керівництва полягає у формуванні і підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, з метою забезпечення процесу реалізації успішного та ефективного функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукове співтовариство активно досліджує соціально-психологічний клімат, розкриваючи його значення у результативності діяльності підприємства через численні дослідження та публікації.

Вивченню цього психологічного феномену в трудових колективах присвячено роботи Л. В. Брич [1], Г. В. Назарової [5], Н. Л. Хомюк [7], Ю. О. Чалюк [9; 10] та багатьох інших. Результати дослідження проблеми психологічного клімату в педагогічному колективі представлено в працях М. І. Дзямучича [2; 3; 4], О. В. Потьомкіної [6], А. Ю. Хмелевської [8].

Курт Левін, один із піонерів соціальної психології, розробив концепції, які підкреслюють важливість групової динаміки та її вплив на поведінку індивідів в колективі. Його теорії зміни, розроблені через експерименти з груповою динамікою, стали камінням у фундаменті сучасного розуміння соціально-психологічного клімату в колективах [12].

Фредерік Герцберг, інший видатний вчений-теоретик, запропонував свою знамениту двофакторну теорію мотивації, яка розкладає робочі фактори на «гігієнічні» та мотивуючі. Ця теорія допомагає менеджменту компанії розуміти, як певні аспекти робочого середовища можуть сприяти підвищенню задоволеності та позитивному соціально-психологічному клімату в колективі [11].

Брюс Такмен, відомий своєю моделлю формування, боротьби за владу, нормування, виконання та припинення, надає цінний інструментарій для розуміння етапів розвитку групи та її впливу на колективний клімат [13].

Таким чином, дослідження провідних вчених демонструють різні аспекти впливу соціально-психологічного клімату на ефективність колективної та індивідуальної роботи.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, попри існуючі наукові дослідження, потребує додаткового вивчення проблематика оптимізації соціально-психологічного клімату як інструменту управління у господарюючих суб'єктах. Метою статті є дослідження специфіки управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі сучасних підприємств для розробки рекомендацій щодо реалізації ефективної стратегії управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи колектив підприємства, важливо зазначити, що його унікальність визначається специфічними цілями, умовами, структурою та професійними характеристиками його членів. Ці особливості безпосередньо впливають на соціально-психологічну атмосферу в колективі. В академічній літературі це поняття розглядається як комплексна властивість, яка відображає загальний настрій групи, сформований на основі міжособистісних і професійних взаємин, а також спільних цілей і діяльності в конкретних умовах.

Структура соціально-психологічного атмосфери в трудовому колективі інтерпретується через взаємодію емоційних, когнітивних та поведінкових аспектів, що включають задоволеність співробітників, їхню обізнаність з цілями колективу, а також їх активність і самореалізацію у професійній сфері.

Зауважимо, що ключовими атрибутами позитивної соціально-психологічного атмосфери, виступають наступні характеристики:

- наявність довіри, дружелюбності, емпатії, високих стандартів взаємних вимог та конструктивної критики;
- можливість відкрито висловлювати особисті думки під час дискусій, що стосуються колективу;

- відсутність домінування керівництва над співробітниками, а також визнання їхнього права ухвалювати рішення, значущі для колективу;
- забезпечення інформованості кожного учасника про цілі та результати діяльності колективу, активна участь у професійному обговоренні;
- створення умов для професійного зростання, креативності та самовираження кожного співробітника;
- відчуття задоволення від роботи та належності до даного колективу;
- підтримка між членами колективу у важких ситуаціях та відповідальність за загальні справи;
- високий рівень корпоративної солідарності та внеску у розвиток колективу.

Основні детермінанти, що впливають на соціально-психологічний клімат, охоплюють задоволеність роботою, міжособистісні відносини, стиль управління та особливості особистості керівника. Разом з тим велике значення має психологічна сумісність членів колективу, включаючи їхні професійні та особистісні характеристики, які сприяють оптимізації загальної ефективності. Окрім того, соціально-психологічна атмосфера в колективі суттєво визначається гендерною структурою команди. Часто зустрічаються команди, де переважають жінки, що призводить до дисбалансу в гендерному розподілі. В таких колективах можуть посилюватись характерні для жіночого колективу риси, такі як чутливість, емоційна вразливість, та з'являється схильність до конфліктів і напруженості. Невиконане прагнення жінок до самоствердження через взаємодію з протилежною статтю може залишатися нереалізованим у таких групах.

Ключову роль у стабілізації взаємин в трудовому колективі відіграє обізнане лідерство, що включає вміння знаходити спільну мову з працівниками, зацікавленість у їхніх питаннях, ефективне делегування влади, та здатність створювати позитивний робочий настрій та об'єктивно оцінювати внесок кожного в колектив.

Необхідно зауважити, що оцінка стану соціально-психологічного клімату може базуватися на аналізі відношення співробітників до себе, колективу, роботи, керівництва, а також їхнього відношення до виконання своїх професійних обов'язків. Оптимальний клімат сприяє глибшому розумінню співробітниками головних цілей організації, їх залученню до їх досягнення та ефективній координації їхніх дій.

Хоча соціально-психологічний клімат формується спонтанно, сприятливий клімат є результатом цілеспрямованих зусиль управлінського (керівного) персоналу, які зосереджені на покращенні взаємовідносин між усіма членами трудового колективу. Вважаємо, що створення та підтримка такого клімату мають бути невід'ємною частиною обов'язків керівника даної структурної одиниці (або підприємства в цілому).

Комплексний підхід до формування соціально-психологічного клімату включає розробку чіткої моделі, що охоплює цілі, ключові компоненти, фактори впливу, програму оптимізації взаємодій, стратегії впровадження та моніторинг результативності цих ініціатив.

За результатами проведеного дослідження, нами окреслено пропозиції щодо програми для вдосконалення вдалого формування соціально-психологічних аспектів клімату в колективі на підприємстві, що включає кілька ключових напрямів: згуртування професійних та особистісних взаємовідносин у колективі; відбір персоналу з урахуванням психологічної сумісності співробітників; оптимізацію управлінських підходів і стилів керівництва; розвиток навичок ефективної командної роботи та підвищення соціально-психологічної обізнаності працівників; створення умов для збільшення задоволення працівників від їхньої роботи у колективі.

Нами запропоновано до впровадження у робочому колективі спеціалізованої програми психологічного тренінгу, яка зосереджена на культивуванні командних навичок, запобіганні та виправленні непрофесійних рис характеру, корекції деструктивних змін у особистості членів колективу. Цей тренінг має на меті розвинути в учасниках вміння для позитивної міжособистісної взаємодії, збільшити їхнє емоційне благополуччя та сприяти особистісному та професійному зростанню. Він також допомагає учасникам активізувати власні ресурси, освоїти методи саморегуляції та усунути невротичні аспекти їхнього психоемоційного стану.

Основним результатом реалізації такого тренінгу повинно бути поглиблене усвідомлення учасниками своїх психологічних характеристик, розуміння причин власної агресивності,

недоброзичливості, заздрості, мстивості та нестриманості. Окрім того, результатами отриманих навичок для учасників є вміння формувати командні навички та освоєння ефективних стратегій подолання стресових ситуацій. Окрім того у процесі тренінгу, через моделювання та аналіз конфліктних сценаріїв, учасники матимуть можливість ідентифікувати основні поведінкові тенденції, такі як співробітництво, досягнення компромісів та уникнення конфліктів.

Таким чином, налагодження позитивної соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі має стати пріоритетом як для керівництва (менеджменту та топ-менеджменту), так і для всієї команди співробітників компанії (рис. 1).



**Рис. 2.** Блок-схема основних етапів діагностування соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

*Джерело:* узагальнено авторським колективом.

За результатами дослідження, нами виокремлено основні пріоритетні стратегії для створення оптимального соціально-психологічного середовища на підприємстві, серед яких:

1. Формування та оптимізація діяльності ефективної психологічної служби, спрямованої на постійний моніторинг, профілактику та вирішення конфліктів, а також на попередження емоційного виснаження і професійного спотворення персоналу;

2. Поглиблення професійних і особистісних зв'язків між співробітниками, врегулювання конфліктів, інтеграція особистих і службових інтересів у взаєминах;

3. Організація та проведення методичних заходів для співробітників, встановлення мотивуючих цілей, які мають суспільне значення і сприяють залученню колективу до активної діяльності;

4. Розвиток корпоративних традицій, оптимізація умов праці, забезпечення комфортних умов для продуктивної взаємодії між керівництвом і командою;

5. Впровадження спеціалізованих тренінгів для зміцнення командного духу, розвитку особистісно-професійних якостей, підвищення комунікативної культури та навичок ефективної взаємодії;

6. Підвищення рівня та обізнаності щодо психологічної компетентності керівництвом (менеджментом) у сфері управління процесами формування соціально-психологічного клімату в колективі.

**Висновки та пропозиції.** На нашу думку, ґрунтовне усвідомлення та систематична реалізація окреслених нами напрямів може сформувати фундамент для створення стійкого та гармонійного середовища в колективі, що позитивно вплине на якість професійного життя співробітників, їх професійне здоров'я та загальну продуктивність підприємства. Підтримка та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі служить не лише показником ефективності лідерства компанії, а й відкриває широкі перспективи для подальших досліджень та пошуку шляхів оптимізації результативності у досліджуваній сфері.

Таким чином, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним із головних завдань будь-якого підприємства. Це пояснюється беззаперечним впливом соціально-психологічного клімату як на якість професійного життя і професійної діяльності працівників, стан професійного здоров'я, так і на ефективність та результативність робочого процесу. Окрім того, стан соціально-психологічного клімату в колективі може розглядатися як один із індикаторів ефективності діяльності керівника (менеджменту) організації чи установи, а окреслені вище шляхи його формування становитимуть перспективу подальшого наукового пошуку та апробації.

#### Джерела та література

1. Брич Л. В., Криштанович М. Ф. Соціально-психологічний потенціал особистості в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №2.
2. Дзямулич М. І. Економічні форми робочої сили в перехідній економіці. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. Щорічник. Тернопіль: Збруч, 2002. С. 335-341.
3. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. №3. С. 193-197.
4. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С. 138-142.
5. Назарова Г. В., Романов А. Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №14. С. 79-84.
6. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. №1. С. 184-187.
7. Хомюк Н. Л., Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Гаряга Л. О. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №37(1). С. 22-27.
8. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №1. С. 107-113.
9. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
10. Чалюк Ю. О. «Warstate» і «Welfare state»: конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48). С. 309–320.
11. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*. 1968. Vol. 46(1). Pp. 53–62.
12. Lewin, K. Resolving social conflicts and field theory in social science. Washington, D.C: American Psychological Association, 1997. 243 p.
13. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited, *Group & Organization Studies*. Vol. 2(4). Pp. 419–427.

#### References

1. Brych L. V., Kryshtanovych M. F. (2019). Sotsialno-psykholohichniy potentsial osobystosti v systemi derzhavnoho upravlinnia [Socio-psychological potential of the individual in the state administration system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Vol. 2 [in Ukrainian].
2. Dziamulych, M. I. (2002). Ekonomichni formy robochoi syly v perekhidnii ekonomitsi [Economic forms of labor in the transition economy]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie – Ukrainian science: past, present, future*. Pp. 335-341. [in Ukrainian].
3. Dziamulych, M. I., Urban, O. A., & Gura, O. S. (2019). The program-target method as a dominant element of the personnel management system in the conditions of the formation of the global economy [Prohramno-tsilovyi metod yak dominuiuchy element systemy upravlinnia personalom v umovakh formuvannia hlobalnoi ekonomiky]. *Ekonomichniy Forum – Economic Forum*. Vol. 3. Pp. 193–197 [in Ukrainian].
4. Dziamulych, M. I., & Shmatkovska, T. O. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii [Management of enterprise personnel development in conditions of economic globalization]. *Ekonomichniy Forum – Economic Forum*. Vol. 3. Pp. 138–142 [in Ukrainian].
5. Nazarova H. V., Romanov A. D. (2015). Doslidzhennia dominantiv sotsialno-psykholohichnoho klimatu [Study of dominant social and psychological climate]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*. Vol. 14. Pp. 79-84 [in Ukrainian].

6. Potiomkina, O. V., Dziamulych, M. I., & Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannia pratsi, iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykorystannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*. Vol. 1. Pp. 132–137 [in Ukrainian].
7. Khomiuk N. L., Shmatkovska T. O., Dziamulych M. I., & Hariaha L. O. (2024). Determinanty rozvytku inkliuzyvnoho rynku pratsi v Ukraini [Determinants of the development of the inclusive labor market in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. Vol. 37(1). Pp. 22-27 [in Ukrainian].
8. Khmelevs'ka, A. Yu. (2015). Metodychni polozhennia schodo diahnostuvannia ta korektsii sotsial'no-psykholohichnoho klimatu na pidpriemstvi [Methodological provisions for diagnosing and correcting the social and psychological climate at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*. Vol. 56). Pp. 107-113 [in Ukrainian].
9. Chaliuk, Yu. O. (2022). Sotsialni poslugy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoria ta praktyka [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv: KNEU, 320 p. [in Ukrainian].
10. Chaliuk, Yu. O. (2024). "Warstate" i "Welfare state": konflikt chy synerhiia voiennoi stratehii ta sotsialnoi bezpeky Ukrainy ["Warstate" and "Welfare state": conflict or synergy of military strategy and social security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*. Vol. 1(48). Pp. 309–320 [in Ukrainian].
11. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*. Vol. 46(1). Pp. 53–62. [In English].
12. Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. Washington, D.C: American Psychological Association. 243 p. [In English].
13. Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited, *Group & Organization Studies*. Vol. 2(4). Pp. 419–427. [In English].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.