**Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**

Факультет психології

Кафедра соціальної психології

ДИПЛОМНА РОБОТА

БАКАЛАВРА

на тему:

**«Соціально-психологічний клімат у колективі в період пандемії як чинник прояву роз'єднаності»**

Малярчук Уляни

4 курсу, групи ПСЗ - 41

Спеціальності 053 «Психологія»

Керівник: кандидат психологічних наук, доцент

кафедри соціальної психології Федоришин Г.М

Рецензент: кандидат психологічних наук, доцент

кафедри соціальної психології Чуйко О.М

м. Івано-Франківськ – 2024

ЗМІСТ

[**ВСТУП 3**](#_Toc167726036)

[**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ 6**](#_Toc167726037)

[1.1 Теоретичні підходи до розуміння поняття, природи та специфіки формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі 6](#_Toc167726038)

[1.2 Психологічні характеристики трудового колективу та його особливості функціонування під час пандемії (дистанційної роботи) 13](#_Toc167726039)

[1.3 Аналіз феноменів роз'єднаності-згуртованості в дослідженнях сучасних авторів 19](#_Toc167726040)

[**Висновки до першого розділу 25**](#_Toc167726041)

[**РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІХ ЯК ЧИННИКА ПРОЯВУ РОЗ'ЄДНАНОСТІ 26**](#_Toc167726045)

[2.1 Організація дослідження соціально-психологічного клімату в колективі в період пандемії як чинника прояву роз'єднаності 26](#_Toc167726046)

[2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження 29](#_Toc167726047)

[2.3 Рекомендації для керівників щодо подолання роз’єднаності в колективі під час дистанційної 40](#_Toc167726048)

[**Висновки до другого розділу 43**](#_Toc167726049)

[**ВИСНОВКИ 45**](#_Toc167726050)

[**ДЖЕРЕЛА 48**](#_Toc167726051)

[**ДОДАТКИ 52**](#_Toc167726052)

[Додаток А 52](#_Toc167726053)

[Опитувальник: " Вивчення впливу пандемії на соціально-психологічний-клімат в колективі " 52](#_Toc167726054)

[Визначення індексу групової згуртованості Сішора 57](#_Toc167726055)

[Методика діагностики особистісної та ситуативної тривожності Ч.Д. Спілбергера, Л. Ханіна 59](#_Toc167726056)

# ВСТУП

За останні роки в нашій країні надзвичайно зріс інтерес до проблеми соціально-психологічного клімату в колективі**.** Наразі стан соціально- психологічного клімату в організаціях такий: за одних умов група функціонує оптимально, і її члени отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал, за інших - люди почувають себе некомфортно, прагнуть залишити групу, проводять у ній менше часу, їхнє особистісне зростання сповільнюється.

Нині досить часто використовується термін "соціально-психологічний клімат", який дає змогу дати інтегральну оцінку робочому колективу. Він ототожнюється з духовною атмосферою, духом колективу та переважаючим настроєм. Саме тому ефективність спільної діяльності залежить від соціально-психологічних особливостей комунікації всередині самого колективу.

Поняття психологічного клімату відображає характер взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою, рівень управління, умови й особливості праці та відпочинку в даному колективі.

На успішність спільної діяльності, задоволеність процесом і результатом праці прямий вплив чинить ситуація, в якій відбувається взаємодія членів робочої групи, а також способи їхньої взаємодії, спрямовані на вирішення поставлених завдань. У зв'язку з цим проблема формування соціально-психологічного клімату в колективі є важливою на сьогоднішній день і має велике практичне значення для управління, оптимізації професійної діяльності кожного співробітника і колективу в цілому. Соціально-психологічний клімат трудового колективу - це соціально зумовлена, відносно стійка система стосунків його членів до колективу, як до цілого. Соціально-психологічний клімат завжди будується на міжособистісних стосунках, тому є показником їхнього стану.

Пандемія змусила багато організацій перейти на віддалену роботу, що призвело до зміни традиційних форм комунікації та взаємодії між працівниками. Умови невизначеності та стресу, викликані глобальною кризою, вплинули на емоційний стан працівників, підвищили рівень тривожності та роз'єднаності. Зміни в робочих процесах, ізоляція від колег та зниження можливостей для особистого спілкування внесли суттєві корективи у соціально-психологічний клімат колективів.

Дослідження впливу пандемії на соціально-психологічний клімат є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє виявити основні проблеми та розробити ефективні стратегії їх подолання. Вивчення цього питання допоможе зрозуміти, як підтримувати ефективну взаємодію в умовах кризи, знижувати рівень стресу та тривожності серед працівників, а також сприяти збереженню позитивного соціально-психологічного клімату у колективах.

**Актуальність** теми в тому, що зросли вимоги до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність і ускладненням психічної життєдіяльності людей, постійним зростанням їхніх особистісних домагань. Ще більш нагальною ця тематика стала на початку 2020 року. Оскільки почалася пандемія коронавірусу. Уже на самому початку пандемії стало зрозуміло, що ця ситуація змінить професійну спільноту. Це виклик для менеджменту, зокрема й державного, від якого суспільство очікує своєчасних та ефективних заходів підтримки.

Ситуація пандемії характеризується насамперед високим ступенем невизначеності під час ухвалення рішень колективу. Прямим наслідком є поява високого рівня тривожності та відсутності згуртованості всередині багатьох колективів. Удосконалення психологічного клімату колективу - це завдання розгортання соціального і психологічного потенціалу суспільства й особистості.

В даній роботі проаналізовано аналіз змін у соціально-психологічному кліматі колективу в період пандемії COVID-19, визначено основні чинники, що впливають на його стан, та розроблено рекомендацій для зменшення проявів роз'єднаності.

**Мета:** виявити вплив соціально-психологічного клімату, на рівень роз'єднаності у період пандемії.

**Об'єкт:** роз'єднаність колективу в період пандемії як соціально-психологічний феномен.

**Предмет:** вплив соціально-психологічного клімату у трудовому колективі на рівень роз’єднаності в період пандемії.

**Завдання:**

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз соціально-психологічного клімату у колективі в період пандемії як чинника прояву роз’єднаності.

2. Здійснити емпіричне дослідження впливу соціально-психологічного клімату у колективі в період пандемії на прояв роз’єднаності.

3. Розробити рекомендації для керівників, спрямовані на подолання роз’єднаності в колективі в період пандемії.

**Методи дослідження.** Аналіз наукової літератури, синтез, порівняння, узагальнення, емпіричні методи (бесіда, спостереження, опитування персоналу) статистичні методи (математична обробка даних, графічне моделювання у вигляді діаграм).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження були представлені на щорічній звітній науковій конференції студентів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, 2024 р.).

**Структура роботи**. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків до кожного з розділів, висновки, списку використаних джерел та додатки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

## 1.1 Теоретичні підходи до розуміння поняття, природи та специфіки формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Дедалі частіше більша кількість керівників у різних сферах діяльності помічають значущість соціально-психологічного клімату, як чинника, що суттєво впливає на ефективність роботи співробітників.

Соціально-психологічний клімат - це насамперед певне відображення характеру взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволеністю умовами життєдіяльності, стилем, рівнем управління та іншими чинниками [2;8;11;13].

Спочатку поняття "клімат" пустило своє коріння в соціальній психології. Надалі як таке, що широко вживається, його стали ставити в один ряд із поняттями духовної атмосфери, духу колективу і переважної налаштованості людей, яка може бути діяльною або споглядальною, життєрадісною або песимістичною, цілеспрямованою або анархічною, буденною або святковою і т.д. Наразі поняття "клімат" розуміють як організаційний вплив на мотивацію та поведінку співробітників, тобто воно містить у собі такі аспекти, як організаційна структура, система винагороди, а також відчутна підтримка та дружня участь керівників і колег[29;32;33].

Основним елементом у загальній концепції соціально-психологічного клімату є характеристика його структури. Не тільки в соціології, а й у психології існує точка зору, згідно з якою головною структурою, що утворює соціально-психологічний клімат, є настрій[1;15;16]. У структурі соціально-психологічного клімату існує наявність двох основних підрозділів - ставлення людей до праці та їхнє ставлення одне до одного. Своєю чергою стосунки один до одного диференціюються на стосунки між товаришами по роботі та стосунки в системі керівництва й підпорядкування, що впливає на всю систему ціннісних орієнтацій особистості, яка є членом цього колективу.

Природа соціально-психологічного клімату являє собою деяке суб'єктивне відображення в груповій свідомості всієї сукупності елементів соціальної обстановки і навколишнього середовища. З'явившись завдяки безпосередньому й опосередкованому впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників на колективну свідомість, він набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу і починає чинити зворотний вплив на колективну діяльність та окремі особистості.

Саме тому важливо стверджувати про значущість стану соціально-психологічного клімату в процесі управління колективом. Його оптимізація повною мірою: сприяє зниженню ймовірності перенапруження при виконанні трудових функцій; допомагає підтримувати емоційну стабільність у стресових ситуаціях усередині групи та конструктивно керувати реакцією на виникаючі проблеми; оберігає емоційне здоров'я і позитивний настрій співробітників у період кризових ситуацій. Як результат робітники не втрачають здатності раціонально мислити й ефективно взаємодіяти за будь-яких обставин[3;17;30;31].

Найчастіше сутність соціально-психологічного клімату прирівнюють до таких психологічних явищ, як: психологічний настрій групи; стан колективної свідомості; конструктивна взаємодія працівників колективу; психологічна єдність членів організації. Клімат проявляється способом залежності членів групи або колективу один від одного, а також завдяки залежності людей від спільно виконуваних функцій або завдань у процесі роботи.

Дуже часто в американських наукових працях ідеться про "організаційну культуру" в організаціях, про стосунки робітників і менеджерів. Е. Мейо у своїй теорії "людських відносин" акцентує увагу на формуванні соціально-психологічного клімату відносин між колегами. На його думку необхідно звертати увагу на два рівні клімату, перший - це статичний, відносно постійний. Він визначається стійкими взаємовідносинами всередині колективу, ініціативністю робітників і проявом їхнього інтересу до роботи та колег[3;4;5;26].

Другий рівень у теорії "людських стосунків" Е. Мейо - динамічний, мінливий, такий, що коливається, або як його ще його описують поняттям "психологічна атмосфера". Проявляється він у щоденному настрої співробітників у процесі роботи, їхньому психологічному настрої. Зміна психологічної атмосфери впливає на настрій, працездатність особистості протягом усього робочого дня. Спостерігати зміни клімату дуже легко, тому що вони завжди більш виражені, помітні, вони усвідомлюються і переживаються людьми більш гостро; найчастіше людина встигає адаптуватися до них.

Слід детальніше розглянути сприятливі та несприятливі ознаки соціально-психологічного клімату колективу. Сприятливий клімат у колективі характеризується:

* переважанням бадьорої, життєрадісної тональності взаємовідносин, оптимістичними настроями, побудовою стосунків на взаємодопомозі, взаємному співробітництві та доброзичливістю, критика висловлюється в добрих цілях;
* існуванням норм поваги і справедливості до всіх співробітників у колективі, допомогою новим співробітникам;
* високою оцінкою таких рис особистості як чесність, принциповість, безкорисливість і працьовитість;
* активністю співробітників, професіоналізмом, наповненістю їхньою енергією, швидким реагуванням на прохання виконання спільних справ;
* співпереживанням і щирою участю всіх співробітників.

Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі характеризується:

* переважанням у колективі пригнічених настроїв, песимізму, агресивності, конфліктності, антипатії співробітників;
* відсутністю норм рівності та справедливості взаємин, презирливим ставленням до слабких співробітників;
* негативне ставлення до принциповості, чесності, працьовитості, безкорисливості співробітників;
* інертністю і пасивністю співробітників;
* байдужістю або заздрістю до успіхів окремих співробітників;
* нездатністю об'єднання колективу у важких ситуаціях, сварками, взаємними звинуваченнями, закритістю [6;9;18;21].

Можна сказати, що основні показники соціально-психологічного клімату в трудовому колективі полягають у прагненні до збереження групової цілісності, сумісності, згуртованості, спрацьованості, відкритості, контактів, відповідальності. Згуртованість виступає процесом, що об'єднує підрозділ. Вона характеризується ступенем прихильності до колективу співробітників. Її складають дві змінні: рівень взаємної симпатії міжособистісних відносин і ступінь привабливості колективу для співробітників.

Практично немає чинників, які не впливають на діяльність трудового колективу. Важливо встановити, які чинники і якою мірою впливають, який вплив має управлінський чинник. При знаходженні відповідей на ці запитання приходить розуміння, за рахунок чого можна зробити поліпшення соціально-психологічного клімату колективу[7;27;28].

Спостереження і дослідження учених дають змогу виокремити шість основних груп чинників, що допомагають визначити стан соціально-психологічного клімату в організації та, зрештою, самопочуття і працездатність працівників.

1. Службово-функціональні чинники (сюди відносяться умови праці та обладнання робочих місць; забезпеченість праці технікою, зв'язком; організація праці, режим праці та відпочинку, графік роботи тощо; обґрунтованість і чіткість розподілу функцій між працівниками).
2. Економічні чинники (система оплати праці; своєчасність отримання грошового утримання; встановлення меж окладів відповідно до витрат праці; справедливий (або несправедливий) розподіл матеріальних винагород; пільги, премії).
3. Управлінські чинники (стиль і методи управління персоналом; етика взаємодії керівників до працівників; згуртованість управлінської ланки; спадкоємність в оцінці та виборі способів впливу на підлеглих).
4. Психологічні чинники (взаємовідносини працівників між собою; ступінь соціально-психологічної сумісності; рівень конфліктності; взаємовідносини працівників із безпосереднім керівником; групова думка, норми і традиції поведінки).
5. Фактори професійно-кваліфікаційної характеристики персоналу (чисельність персоналу; відповідність кваліфікації персоналу виконуваній діяльності; забезпечення адаптації та входження на посаду; перспектива підвищення кваліфікації та кар'єри).
6. Правові чинники (оптимальність і несуперечливість правових актів, що регулюють професійну діяльність; відповідність правових актів вимогам сучасної діяльності; наявність за кожною посадою посадової інструкції із зазначенням обсягу обов'язків, прав і відповідальності; форма і зміст правових актів)[19;20;34].

Слід зазначити, що погіршення соціально-психологічного клімату неминуче супроводжується відчуттям образи і несправедливості ("роблю всю роботу за інших", "мене не цінують і не помічають" тощо). З огляду на особливості роботи колективу, міжособистісні конфлікти між двома учасниками можуть дестабілізувати роботу й інших співробітників.

Конфлікт - це зіткнення протилежних інтересів, гостра суперечка, яка призводить до боротьби.

Говорячи про деструктивний вплив конфліктів на соціально-психологічний клімат, варто відзначити роботу А.А. Романчука, результати його дослідження показали:

* конфлікти викликають у працівників відчуття емоційного тиску та пригнічення;
* під впливом емоційного пригнічення знижується рівень концентрації, поставлені завдання починають сприйматися як суперечливі та неясні;
* знижується відчуття значущості виконуваної роботи, робота починає сприйматися як така, що перешкоджає особистісному розвитку;
* емоційне пригнічення збільшує невдоволення поведінкою колег

і керівника[10;12;35].

Аналізуючи наявні роботи в царині вивчення специфіки конфліктів у малих групах, можна дійти висновку, що існує низка стереотипних конфліктних ситуацій, з якими рано чи пізно стикається будь-яка команда - незалежно від сфери діяльності та тісності взаємовідносин між її учасниками.

Одними з найпоширеніших причин виникнення конфліктів у команді можна вважати: розбіжність точок зору учасників команди в процесі обговорення та ухвалення управлінських рішень, зіткнення інтересів та психологічні причини.

Окремо варто виокремити причини виникнення конфліктів, пов'язані виключно з управлінськими помилками менеджменту, що є особливо актуальними під час віддаленої роботи колективу (в умовах пандемії COVID-19): виникнення незлагодженості в команді через незрозумілу постановку завдань; відсутність механізмів зворотного зв'язку між учасниками команди.

У зв'язку із зазначеною проблемою значної кількості організацій, слід підкреслити, що фізичне дистанціювання не вимагає соціальної ізоляції. При тому, що працівникам важливо знайти нові способи працювати та взаємодіяти один з одним, роботодавці повинні враховувати вплив ізоляції та самотності, а отже, проявляти розуміння та надавати працівникам підтримку, інформувати, підтримувати з ними зв'язок і піклуватися про їхнє психічне здоров'я.

Вимушене обмеження соціальних контактів у 2020-2023 роках не могло не позначитися на психічному стані людей. Запроваджені обмеження, страх опинитися в зоні ризику зараження, зробили людей обережними у спілкуванні з оточуючими. Це стало одним із зовнішніх чинників зростання напруженості у взаєминах між членами колективів в організаціях та установах. У цій ситуації великого значення набуває цілеспрямована робота з формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, як умови успішності спільної діяльності працівників .

Потужний виклик, який принесла нам із собою пандемія та самоізоляція, характеризується сильною неясністю під час затвердження рішень. Прямий результат цього збільшення рівня тривоги у людей. Понад три роки організації перебувають у підвішеному стані, нікому незрозуміло, чи працюватиме завтра те, що функціонує сьогодні.

Психологи чітко розділяють види тривоги: ситуативну тривожність (емоційний стан індивіда) та особистісну тривожність (стійку рису особистості). Тривожність як сигнал небезпеки привертає увагу до можливих труднощів, дає змогу мобілізувати сили і тим самим досягти найкращих результатів.

Саме ситуаційна тривожність виникла в багатьох колективах під час пандемії COVID-19. Цей вид тривожності зберігається вже досить тривалу кількість часу і розкладає трудову обстановку в організації. Тому в багатьох керівників постає питання, як зберегти колектив максимально працездатним, як зберегти стійку зарплату та соціальні гарантії в такий несприятливий період.

Насамперед керівнику потрібно знизити рівень ситуаційної тривожності в організації: чітко пояснювати свою позицію та подальші кроки, самому висловлювати впевненість у своїх рішеннях і завтрашньому дні, особливо під час запровадження віддаленої зайнятості в організації [8;22;25].

Таким чином, соціально-психологічний клімат - це комплексний емоційно-психологічний стан професійного колективу, що відображає ступінь задоволеності працівників різними факторами життєдіяльності та, відповідно, зумовлює поведінку членів колективу. Важливим фактором, що впливає на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, залишаються взаємовідносини між працівниками в колективі. Особливо яскраво ця проблема проявилася в період пандемії COVID-19, наслідки якої все ще простежуються в колективі: це і показник згуртованості, і рівень тривожності, що визначає напруженість усередині групи. Виходячи з цього, можна побачити як новий вид взаємодії в колективі (віддалена робота) впливає на їхній соціально-психологічний клімат. При цьому у керівництва організацій є вибір: адаптуватися до ситуації, не втрачаючи контактність у групі, або ж упустити цей аспект, що згодом позначиться на взаєминах у групі.

## 1.2 Психологічні характеристики трудового колективу та його особливості функціонування під час пандемії (дистанційної роботи)

У психології колектив розглядається як особлива якість групи, пов'язана зі спільною діяльністю. Ця особлива якість являє собою продукт розвитку груп, що існують усередині певної системи соціальної діяльності. З цього погляду, не кожну групу можна розглядати як колектив, а лише таку, що сформувала певні характеристики, які виникають унаслідок розвитку основної діяльності цієї групи і мають особливе значення для її членів.

Поняття колективу вказує на об'єднання людей, на існування між ними зв'язкових відносин. У цьому сенсі в кожному людському об'єднанні можна виокремити відносини ділові та відносини особисті. Ділові відносини ґрунтуються на спільній діяльності з вирішення соціально-значущих завдань, на дотриманні встановлених у тому чи іншому об'єднанні організаційних залежностей, правил і порядків. Особисті ж стосунки ґрунтуються на особистих прихильностях, симпатіях і антипатіях і охоплюють головним чином сферу вузькоособистої діяльності. Особисті стосунки можуть існувати паралельно з діловими стосунками. Ділові відносини також не виключають особистих симпатій.

Прийнято розуміти, що трудовий колектив - це професійна група людей, яка працює в одній організації і займається однією справою. Колектив становить штатний склад організації, до якого входить як управлінський склад, так і пересічні співробітники, що підрозділяються на невеликі групи всередині організації - колективи відділень, підрозділів тощо. Значуще місце в трудовому колективі посідає формування комфортних психологічних умов і прив'язаності до підприємства, адже це залежить від того, наскільки колектив згуртований і чи не протидіють один одному малі колективи. Адже корпоративність у колективі є однією з найважливіших умов успішного функціонування підприємства.

Організаційні колективи різняться між собою не тільки чисельно, а й психологічно, і ці відмінності проявляються в характері внутрішнього соціально-психологічного клімату, стану і ступеня згуртованості їхніх учасників. Клімат усередині колективу характеризує взаємини працівників на роботі та їхню задоволеність організацією. Питання ставлення до праці, задоволеності працею останніми роками стали предметом дослідження вчених у багатьох країнах. Це пов'язано з тим, що на сучасне виробництво впливає людський фактор у трудовому колективі[2;4;23].

Необхідно виокремити основні характеристики трудового колективу.

По-перше, колектив - це об'єднання людей в ім'я досягнення певної, соціально схвалюваної мети;

По-друге, це добровільний характер об'єднання, причому під "добровільністю" тут розуміють не стихійність утворення колективу, а таку характеристику групи, коли її не просто "задано" зовнішніми обставинами, а й вона стала для індивідів, які до неї входять, системою активно побудованих ними стосунків, на базі спільної діяльності;

По-третє, ознакою колективу є його цілісність. Це виражається в тому, що колектив виступає як деяка система діяльності з властивою їй організацією, розподілом функцій, певною структурою управління;

По-четверте, колектив являє собою особливу форму взаємовідносин між його членами, яка забезпечує принцип розвитку особистості не всупереч, а разом із розвитком колективу.

До психологічних характеристик трудового колективу належать:

* морально-психологічний клімат у колективі;
* згуртованість працівників;
* психологічна сумісність людей у колективі;
* рівень психологічного тиску колективу на своїх членів, ступінь конформізму.

Специфічні особливості та стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі чинять визначальний вплив на процесуальні та результативні характеристики діяльності колективів, на економічну ефективність виробничої праці, на сприйняття членами колективу результатів своєї діяльності в колективі та діяльності колективу загалом, на ступінь задоволеності даною діяльністю, взаємовідносинами в колективі.

Режим самоізоляції, що діяв під час пандемії коронавірусу, який призвів до того, що частину працівників організацій було переведено на дистанційний режим роботи, показав можливості віддаленої роботи і виявив проблеми та особливості в організації такої роботи для співробітників і готовність підприємств застосовувати сучасні цифрові технології у своїй діяльності. Основні проблеми для колективу організації при дистанційній роботі такі:

* + 1. Можливість для працівника працювати дистанційно (оцифрування потрібних документів) та оснащення віддаленого робочого місця.
		2. Комунікації для віддаленої роботи. Для віддаленої роботи необхідна наявність мережі Інтернет, стільникового зв'язку, причому потрібне дотримання їхніх певних мінімально допустимих параметрів - швидкості інтернету і зони покриття мережі; можливість організації локальної мережі. У разі організації роботи через мережу Інтернет зростає навантаження на мережу Інтернет, на телефонну мережу, а також на електричну мережу, що може призводити до збоїв у роботі.
		3. Вплив зовнішніх умов. Різниця в умовах "дім" - "робота" може справляти певний вплив як на працівника, так і на ефективність його роботи:
	+ режим роботи - домашня обстановка може вносити елемент розслабленості, порушення трудової дисципліни, неправильного планування робочого часу;
	+ відволікання від роботи - різні чинники, які відволікають (домашні справи, родичі, діти, домашні улюбленці тощо) можуть знижувати зосередженість на робочій діяльності;
	+ відсутність живого спілкування в процесі роботи - брак спілкування з колегами (так звані "перекури", кава-паузи тощо) може створювати деяку роз'єднаність трудового колективу;
	+ для деяких працівників потрібна постійна присутність колег, їхня візуальна підтримка, чого не може замінити жоден телекомунікаційний зв'язок.

З іншого боку, керівництво організації переходить на інший варіант комунікації між співробітниками, особливо, якщо частина працює віддалено, а частина - безпосередньо на підприємстві, то до певної міри втрачається спільний зв'язок, з'являються елементи роз'єднаності, виникає необхідність зміни видів контролю своїх працівників[1;8;14].

Дослідження, проведене фахівцями Всесвітнього економічного форуму, засвідчило, що наймані працівники вважають головними викликами дистанційної роботи "співпрацю та комунікацію" і "неможливість відключитися від роботи" .

Досить близькими до цих висновків є результати іншого дослідження, в якому йдеться про тривожні наслідки тривалої дистанційної роботи і виокремлено чотири основні приводи для занепокоєння.

1. Самотність. Соціальна ізоляція стає реальною проблемою. Зазвичай співробітники почуваються самотніми, якщо організація належним чином не розвиває культуру віртуального співробітництва і не підтримує зв'язки та спілкування між співробітниками.
2. Тривога. Невпевненість і невизначеність викликає тривогу. Незважаючи на всі розмови про гнучкість, адаптацію, пристосованість, прийняття невизначеності як норми для виживання і процвітання в сучасному світі, більшість людей, як і раніше, налаштовують свої звички під нудне і передбачуване середовище проживання.
3. Стрес. Будь-які зміни можуть призвести до стресу. Тож найкращим показником, наскільки добре люди справляються з дистанційною роботою, є те, чи працювали вони "віддалено" раніше. Між тими, хто сам обрав дистанційну роботу до цієї кризи та продовжує працювати, і тими, хто був змушений переключитися в режим "робота вдома" існує велика різниця. Для перших - це всього лише звичний і зручний спосіб працювати з дому, а для інших - сильний дискомфорт.
4. Особисте спілкування нічим не замінити. Неможливо просто ігнорувати еволюційні процеси і замінити мільйони років особистої взаємодії технологічно опосередкованими або віртуальними комунікаціями. Але багато хто сходиться на думці, що віртуальний контакт - це всього лише дешева заміна реальному контакту.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок про те, що основною проблемою віддаленої роботи є складність встановити комунікацію між працівниками та зворотний зв'язок з керівником. Тому слід розглянути ефективні техніки для побудови онлайн-взаємодії керівника зі своїми співробітниками.

Сьогодні такий інструментарій більш ніж корисний і актуальний. Незалежно від обставин керівник має відігравати роль лідера. Йому треба пам'ятати: всі дії, які вживаються для кращої комунікації, можуть працювати на посилення команди, організації. В умовах віддаленої роботи це означає, що керівнику необхідно регулярно виходити на зв'язок з колективом, максимально зберігаючи те комунікативне середовище, до якого співробітники звикли в офісі. Керівнику потрібно систематично робити пряме відео включення і говорити з колегами[11;18;19]. Якщо він не готовий запускати відео трансляцію, колектив може мимоволі зробити висновок, що їхній лідер не з ними, не в команді.

У звичайному житті різні люди товариські по-різному. Нерідко комусь достатньо поодиноких комунікативних подій протягом дня. Однак у ситуації віддаленої роботи підтримання стабільної комунікації з усіма членами команди обов'язкове.

Треба розуміти, що в нинішніх умовах неодмінно виникатимуть складнощі, які не можна було передбачити, йдучи на віддалену роботу.

Кожна позитивна ініціатива, будь-яке добровільне вкладення часу і зусиль з боку підлеглого вимагають подяки. Дякувати потрібно колегам - за ідеї, за помилки в роботі колективу, про які вони розповідають. Дякувати потрібно і керівнику за те, що він допомагає в організації роботи. Дуже важливо розуміти: керівник, кажучи слова подяки команді, посилює її, бо спільне переживання емоцій робить людей ближчими одне до одного. Якщо поєднати онлайн-зустрічі та слова подяки, то сформується унікальний емоційний пласт спілкування, властивий тільки одній конкретній команді. Підвищується залученість членів колективу, бо вони відчувають: керівник проводить дистанційні наради не для "галочки", а для них.

Важливий момент - мотиваційне спілкування: листи підлеглим, спрямовані на з'ясування, як живе співробітник, як проходить його робота. Дуже важливий позитивний настрій: рекомендується додавати в спілкування елементи гейміфікації (конкурси, марафони), жарти. Можна періодично надсилати співробітникам веселі меми. Таким чином, керівник показує, що він енергійний, перебуває в гарному настрої.

Для технічного забезпечення спілкування існує безліч цифрових рішень. Але не треба використовувати нові сервіси - варто звертатися тільки до популярних і відомих робочих інструментів. Застосунки мають бути інтуїтивно зрозумілими учасникам онлайн-комунікації, не вимагати особливих знань у налаштуванні ґаджетів, бути доступними для завантаження, безкоштовними, підтримуватися більшістю операційних систем. Серед додатків, які використовуються для спілкування, в Україні найпопулярнішими є такі месенджери, як WhatsApp, Viber і Telegram. Базовий набір функцій у них здебільшого однаковий, але у світі серед них лідирує WhatsApp. Також для відео конференцій - робочих нарад, організації використовують популярний додаток Zoom.

Таким чином, соціально-психологічні характеристики трудового колективу за його сприятливого характеру сприяють створенню такого психологічного стану його членів, за якого люди задоволені своєю роботою, а колектив поступово згуртовується, набуває дедалі новіших і новіших сил. Але ситуація пандемії (віддалена робота) значно обмежила особистий контакт у колективах організацій, тож керівникам треба розумно та вправно застосовувати цифровий інструментарій, щоб зберегти можливості для ефективнішого та збалансованішого життя і розвитку, а також для розвитку нових можливостей.

## 1.3 Аналіз феноменів роз'єднаності-згуртованості в дослідженнях сучасних авторів

Однією з найважливіших характеристик соціальних груп є згуртованість. Під згуртованістю групи розуміють один із процесів групової динаміки, що характеризує ступінь прихильності до групи її членів.

На сьогоднішній день сформувати відчуття згуртованості значно важче, тому що трудова діяльність більшості людей автоматизована і комп'ютеризована, що дає змогу більшу частину роботи виконувати індивідуально. Також технологізація багатьох виробничих процесів мінімізує спілкування між людьми. Потрібно докласти зусиль для того, щоб кожен співробітник міг відчути почуття згуртованості в колективі. Особливо ця проблема загострилася в період пандемії, коли значна кількість організацій перейшли на віддалену форму роботи.

Численні дослідження вчених доводять, що від згуртованості групи залежить її ефективність і швидкість вирішення робочих завдань. Згуртованість групи покращує соціально-психологічний клімат і задоволеність співробітників своїм життям у колективі. Групова підтримка, яка характерна для згуртованого колективу, розкріпачує людину, підвищує самооцінку, незалежність самовираження і творчий процес.

До основних показників згуртованості групи належать: рівень взаємної симпатії в міжособистісних відносинах (згуртованість групи вища, якщо більша частина членів групи перебувають один з одним у хороших взаємовідносинах) і ступінь привабливості групи для її членів (згуртованість групи вища, якщо більша частина членів групи задоволені своїм перебуванням у цій групі).

Група, що має високий рівень згуртованості, має низку переваг перед групами, чия згуртованість нижча. Наприклад, тільки згуртована команда має можливість подолати без втрат кризи, які очікують на її членів на шляху свого становлення; тільки в згуртованій команді плинність членів групи (у робочому колективі - кадрів) практично дорівнює нулю, на відміну від менш згуртованих груп; люди, які перебувають у згуртованому колективі, зазвичай менше втомлюються, перебуваючи в групі та виконуючи спільну діяльність, вони більш стресостійкі й готові діяти на благо всієї команди.

Проблема групової згуртованості має солідну традицію її дослідження, що спирається на розуміння групи, передусім, як певної системи міжособистісних стосунків, які мають емоційне підґрунтя. Варто виокремити кілька основних підходів до вивчення групової згуртованості.

По-перше, соціометричний підхід Дж. Морено, який полягав у взаємозв'язку згуртованості групи та відсотка виборів, заснованих на взаємній симпатії.

По-друге, підхід, що ґрунтується на працях Т. Ньюкома, який ввів особливе поняття "згода" і за його допомогою намагався інтерпретувати згуртованість.

По-третє, підхід Л. Фестінгера, що полягає в аналізі згуртованості групи на основі частоти і міцності комунікативних зв'язків, що виявляються в групах.

Багато відомих західних психологів (А. Зандер, Д. Картрайт, К. Левін, Л. Фестінгер та ін.) групову динаміку і групову згуртованість оцінюють як схожі за змістом категорії [1;2;3;8;16;17]. Такий підхід не випадковий, оскільки група завжди перебуває у розвитку, у ній змінюються взаємовідносини, становище і численні інші умови, і всі без винятку вони чинять великий вплив на те, наскільки згуртованими виявляються її учасники.

Д. Картрайт обґрунтував, що згуртованість є ступенем, з яким члени групи хочуть залишатися в ній, результуюча сила, що утримує індивіда в групі. Вивчення групової згуртованості ґрунтувалося на розумінні групи насамперед системи міжособистісних взаємовідносин, що мають емоційне підґрунтя.

Також слід зазначити, що американський психолог Л. Фестінґер одним із перших провів низку емпіричних досліджень, присвячених груповій згуртованості, йому й належить одне з перших визначень групової згуртованості як результуючої всіх сил, які діють на членів групи для того, щоб утримати їх у ній.

Згуртованість не за будь-яких обставин вважається позитивним феноменом. У низці випадків згуртованість може виникати в умовах конкурентної боротьби між групами або лідерами та угрупованнями, в умовах зовнішньої загрози, або як конформна одностайність в умовах авторитарного керівництва. Результатами такого роду згуртованості може бути пошук "цапа-відбувайла" в групі, страх санкцій (вигнання), а крім того, групова думка, скорочення відповідальності.

Однак, все ж таки в більшості випадків, члени груп сприймають згуртованість як досягнення групи і мріють, щоб їхні групи існували згуртованими.

Варто зазначити, що одним із перших у своїх працях торкнувся проблеми соціальної згуртованості Е. Дюркгейм, у якій він вживав термін "соціальна солідарність". Автор намагався загалом обґрунтувати ідею залежності людей один від одного, оскільки форма їхнього співіснування разом залежить від типу суспільства, в якому ці індивіди проживають. Е. Дюркгейм акцентував увагу на тому, що добробут суспільного життя може мати позитивний вплив на професійні корпорації.

Надалі класик соціологічної думки М. Вебер на основі концепції соціальних відносин, які він визначав як "поведінку кількох людей, співвіднесена за своїм змістом одна з одною та орієнтована на неї", виокремив два типи об'єднання людей: громадський і спільнотний. Общинні, спільнотні об'єднання ґрунтуються на переважно традиційних та афективних типах мотивації, дій, а суспільні - на цілераціональності. Одним із розвинених варіантів цільової спілки стає підприємство, для якого найхарактернішою є сталість його членів, наявність адміністративного органу та відповідної об'єднанню ієрархії.

З психологічного погляду згуртованість являє собою єдність людей з найважливіших питань життєдіяльності колективу, що виявляється у взаємному тяжінні до нього учасників, прагненні його захистити і зберегти. Вона зумовлена необхідністю отримання один від одного допомоги або підтримки в процесі роботи, емоційним розташуванням, розумінням ролі колективного начала в забезпеченні тих чи інших гарантій. У згуртованого колективу розбіжності трапляються не щодо цілей, а щодо засобів досягнення; у роз'єднаних - з усіх питань, що негативно позначається на взаєминах і рано чи пізно призводить його до розпаду.

Згуртовані колективи заведено характеризувати як готовність до самостійного подолання труднощів, що виникають, узгоджених дій під керівництвом лідера; єдність в екстремальних ситуаціях. У роз'єднаних же групах, як правило, ніхто не хоче брати на себе відповідальність за подолання труднощів, з якими стикаються співробітники колективів.

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до оточуючих і більш активне залучення людей до його діяльності; відчуття ними особистої безпеки.

Згуртованість залежить від безлічі причин. Важко, а часом і неможливо згуртувати колектив за короткий проміжок часу. У кожному окремому випадку цей період різний. Швидше цей процес протікає там, де керівник колективу енергійний, цілеспрямований, знає, як вплинути на людей, щоб вони згуртувалися. Ще краще, якщо менеджер став лідером колективу, за ним ідуть, йому вірять, наслідують, об'єднуються навколо нього і його ідей[2;6;21;24].

Повільніше і важче процес згуртованості колективу відбувається за слабшого управління, а в колективі виникають групи людей, які не поділяють устремлінь керівництва. Пройде чималий проміжок часу і будуть витрачені великі зусилля менеджера, перш ніж колектив почне згуртовуватися. Може скластися й таке становище, коли колектив згуртувати не вдається взагалі. Так, наприклад, якщо в нього потрапили зовсім різні за характером і за темпераментом люди, з різними ціннісними орієнтаціями, які не терплять думки інших тощо. Формально такий колектив може існувати, але енергетичного ефекту дати він не зможе. Занадто велика і психологічна несумісність людей.

На психологічну сумісність працівників впливає і система контролю над роботою. Тут важливо, хто здійснює контроль, чи перевіряє дотримання норм і правил виробництва, чи дотримується звичаїв і традицій даного колективу, чи проводить контроль з метою поліпшення справи або з метою "підсиджування" колег. У підсумку контролю колектив повинен ухвалити правильне рішення про те, як виправити допущені помилки, або якими шляхами домогтися поліпшення роботи. У такій обстановці кожен працівник відчуває на собі певний тиск з боку співробітників, тому важливо, щоб колектив не переступив відомої межі, допустимого рівня конформізму.

Як зазначалося в попередніх пунктах, вимушена самоізоляція та перехід на віддалений режим роботи змусили мільйони людей змінити звичний спосіб життя. Головним чином страждають невербальні комунікації між людьми, спілкування віч-на-віч зводиться нанівець, незначні прохання та доручення, що значно можуть прискорити роботу поза межами офісу, допомогу та взаємопідтримку, - покладено на особисту самоорганізацію та дисципліну.

Об’єднання віртуального колективу, побудова соціального зв'язку у віддаленій команді - завдання не з простих, і не тільки з огляду на особливості, згадані вище, крім усього іншого, віртуальний колектив позбавлений природних проявів соціальних стосунків, так, наприклад, працюючи в одному офісі, представляється можливим привітатися та поговорити про минулі вихідні, оцінити реакції людини, помітивши пригніченість колеги, ви запропонуєте разом сходити випити кави пізніше. Учені описують ці почуття як корисні для побудови "афективної довіри" - довіри, що ґрунтується на емоційному зв'язку та міжособистісних стосунках. В іншому разі, таким чином, у "розкиданій по домівках" команді може бути відсутнє почуття спільності та взаємної підтримки - якщо, звісно, не заохочувати їхній розвиток навмисно.

Співробітники, які значну частину часу працюють ізольовано від інших, перестають відчувати себе причетними до культури компанії та взаємовідносин усередині; а взаємопідтримка й елемент змагальності - чудове поєднання, що мотивує на результативність. Найчастіше, незважаючи на всі плюси роботи з дому, віддаленим співробітникам не вистачає простої неформальної взаємодії.

Важливо врахувати, що мало просто створити майданчик для спілкування, треба заздалегідь підготувати тему, спланувати перебіг бесіди і постаратися дати слово кожному. Підсумуємо, що віддалена робота не повинна ізолювати співробітників один від одного, руйнувати внутрішньо-колективні зв'язки і, як наслідок, згуртованість. У нинішніх умовах особливо важливо приділяти увагу і прагнення до об'єднання команди та створення спільної культури - незалежно від організаційної структури.

Важливо налагоджувати активну взаємодію і спілкування співробітників, щоб не порушилася "стара" комунікація. Мова не просто про необхідну комунікацію для виконання завдань, важливо не допустити зниження командного духу, згуртованості, взаємодопомоги, обміну думками та ідеями і просто припинення людського спілкування[27;31;32].

Таким чином, згуртованість колективу, як високий ступінь збігу думок, позицій індивідів зі значущих для групи питань, створюється і в результаті комунікативної практики групи, і в результаті активної спільної діяльності. Групова динаміка безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату організації. За її сприятливого характеру сприяє задоволеності роботою. Співробітники, які значну частину часу працюють ізольовано від решти, перестають відчувати себе причетними до культури колективу, а отже, загальна згуртованість групи погіршується.

# Висновки до першого розділу

# Соціально-психологічний клімат - це комплексний емоційно-психологічний стан професійного колективу, що відображає ступінь задоволеності працівників різноманітними факторами життєдіяльності та, відповідно, зумовлює поведінку членів колективу. Важливим фактором, що впливає на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, залишаються взаємовідносини між працівниками в колективі. Особливо яскраво ця проблема проявилася в період пандемії COVID-19, наслідки якої все ще простежуються в колективі: це і показник згуртованості, і рівень тривожності, що визначає напруженість усередині групи. Виходячи з цього, можна побачити як новий вид взаємодії в колективі (віддалена робота) впливає на їхній соціально-психологічний клімат. При цьому у керівництва організацій є вибір: адаптуватися до ситуації, не втрачаючи контактність у групі, або ж упустити цей аспект, що згодом позначиться на взаєминах у групі.

# Соціально-психологічні характеристики трудового колективу за його сприятливого характеру сприяють створенню такого психологічного стану його членів, за якого люди задоволені своєю роботою, а колектив поступово згуртовується, набирається все нових і нових сил. Але ситуація пандемії (віддалена робота) значно обмежила особистий контакт у колективах організацій, тож керівникам потрібно розумно та вміло застосовувати цифровий інструментарій, щоб зберегти можливості для більш ефективного та збалансованого життя трудового колективу.

# Згуртованість колективу, як високий ступінь збігу думок, позицій індивідів зі значущих для групи питань, створюється і в результаті комунікативної практики групи, і в результаті активної спільної діяльності. Групова динаміка безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату організації. За її сприятливого характеру сприяє задоволеності роботою. Співробітники, які значну частину часу працюють ізольовано від решти, перестають відчувати себе причетними до культури колективу, а отже, загальна згуртованість групи погіршується.

# РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ ЯК ЧИННИКА ПРОЯВУ РОЗ'ЄДНАНОСТІ

## 2.1 Організація емпіричного дослідження соціально-психологічного клімату в колективі в період пандемії як чинника прояву роз'єднаності

 Емпіричне дослідження, спрямоване на обґрунтування соціально-психологічного клімату як чинника роз'єднаності трудового колективу, було проведено в ТОВ "ГАЛКА-ІВАНО-ФРАНКІВСЬК" у березні 2024 року. Як контингент випробовуваних виступили співробітники, яких розділили на 2 групи за формою зайнятості: перша група - на віддаленій формі (35 осіб), друга група - безпосередньо на робочому місці в кількості (35 осіб). Загалом 70 осіб, віком від 20 до 64 років.

Мета дослідження полягала в тому, щоб емпіричним шляхом виявити, як соціально-психологічний клімат впливає на згуртованість – роз’єднаність в трудовому колективі.

Методики для обстеження підбирали з урахуванням професійних особливостей, інформативності, можливості групового проведення, простоти і швидкості обробки.

Було проведено емпіричне дослідження у двох групах, що різняться за формою зайнятості в організації.

Для цього було використано такі методики:

1. Опитувальник "Вивчення впливу пандемії на соціально-психологічний-клімат в колективі" (додатки). Ця методика призначена для діагностики впливу пандемії COVID-19 на діяльність та психологічний стан осіб. Вона включає ряд запитань, які допомагають визначити, які аспекти життя і роботи були змінені або спричинили тривожність внаслідок пандемії. Ця методика допомагає розуміти, як люди сприймають і реагують на складну ситуацію пандемії.

2. "Експрес-методика" з вивчення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О.С. Михалюка та А.Ю. Шалито (додатки). Дослідники О.С. Міхалюк та А.Ю. Шалито розробили методику для аналізу психологічного клімату в трудових колективах, маючи на увазі дві основні цілі:

Перша ціль полягає в підтвердженні припущень про зв'язок між особливостями психологічного клімату в групах і характером різних процесів, що відбуваються в цих групах. Іншими словами, ця методика служить для визначення, як психологічний клімат впливає на робочі, соціальні та соціально-психологічні процеси у колективі.

Друга ціль полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації психологічного клімату у колективі. Якщо для досягнення цієї другої мети необхідно створювати спеціальні методики у кожному випадку, то для першої цілі часто використовують періодичні оцінки для діагностики стану психологічного клімату у колективі та вивчення впливу різних заходів на цей клімат. Ці виміри можуть бути корисні, наприклад, при аналізі процесів адаптації нових працівників, оцінці відносин до роботи, динаміці змін у складі колективу, ефективності управління та результативності діяльності.

Психологічний клімат в трудовому колективі розглядається як система відносин між членами колективу та самим колективом, що виникає з соціальних чинників і залишається відносно стійкою. Ця методика дозволяє визначити емоційну, поведінкову та когнітивну складові відносин у колективі. При оцінці емоційної складової використовують критерій "подобається — не подобається", "приємний — неприємний". Питання, спрямовані на оцінку поведінкової складової, включають критерії "бажання — небажання працювати в даному колективі" і "бажання — небажання спілкуватися з членами колективу в сфері дозвілля". Когнітивна складова оцінюється через знання членів колективу про особливості інших членів.

3.Визначення індексу групової згуртованості Сішора (додатки). Ця методика використовується для вимірювання рівня згуртованості членів групи або колективу. Індекс Сішора оцінює ступінь єдності, спільної мети і взаємодії в групі. Чим вищий індекс, тим більше члени групи співпрацюють і взаємодіють між собою.

4. Методика діагностики ситуативної та особистісної тривожності Ч.Д. Спілбергера (додатки). Тест Спілбергера-Ханіна відноситься до методик, які використовуються для вивчення психологічного явища, що називається тривожністю. Цей опитувальник складається з 20 запитань, які стосуються двох аспектів тривожності: як стану (ситуативної тривожності, що виникає у певних ситуаціях) та як особистісної риси (властивості тривожності, яка характеризує індивідуальні особливості особистості).

Що стосується розуміння Спілбергера цих двох аспектів тривожності, це можна побачити з цитати: "Стан тривожності характеризується суб'єктивними, свідомо сприйнятими відчуттями загрози і напруги, які супроводжуються активацією або збудженням автономної нервової системи". З іншого боку, тривожність як риса особистості очевидно означає мотив або здобуту поведінкову схильність, яка зобов'язує індивіда реагувати тривожними станами на широкий спектр обставин, включаючи ті, які не представляють загрози, і призводячи до реакції тривоги навіть там, де небезпека об'єктивно відсутня.

Шкала реактивної і особистісної тривожності Спілбергера є єдиною методикою, яка дозволяє виміряти тривожність як властивість особистості та як стан і робить це з урахуванням різниці між реакціями на зовнішні подразники та внутрішні риси тривожності у людини.

## 2.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

Перед проведенням завірених діагностичних методик респондентам було запропоновано опитувальник щодо впливу на діяльність у період пандемії для двох груп. Більшість випробовуваних обох груп на запитання про обмеження в нинішній ситуації пандемії вважають, що "обмеження було знято, а потім знову введено у зв'язку зі зростанням кількості випадків зараження", це пов'язано з наявністю співробітників на віддаленій роботі в організації.

Випробовувані першої та другої групи на запитання про кількість часу на повне відновлення діяльності відповіли в більшості випадків - від 31 до 60 днів. При цьому на запитання про відновлення діяльності організації після зняття обмежень їхні думки розділилися: члени першої групи відповіли - "Так, ми повністю відновили роботу, але працюємо віддалено", а другої групи - "Так, повністю відновили роботу на робочих місцях". Це відповідає їхньому формату зайнятості на даний момент.

Під час проведення опитувальника на запитання: "Чи вважаєте Ви, що обмеження, пов'язані з коронавірусною інфекцією, негативно позначилися на ваших взаєминах усередині колективу?", - було отримано такі результати.

Під час аналізу суб'єктивної оцінки випробовуваними можливого впливу вимушеної соціальної депривації на загальний психологічний клімат у колективі, було отримано такі висновки: 80% опитаних другої групи вважають, що пов'язані з пандемією обмеження ніяк не позначилися на характері взаємовідносин усередині колективу. Обговорення різних ситуацій, пов'язаних із коронавірусною інфекцією, навпаки, зробили взаємовідносини більш відкритими. Співпереживання щодо родичів і близьких знайомих, які опинилися в тій чи іншій зоні ризику зараження або захворіли, дало змогу працівникам краще пізнати один одного, знайти підтримку. Це може бути пов'язано з переосмисленням ситуації пандемії через проміжок часу після виходу на роботу. 20% не змогли відповісти. Водночас 40% опитаних першої групи вважають, що пов'язані з пандемією обмеження незначно вплинули, 47% не змогли відповісти, а 13% вважають, що обмеження сильно вплинули.

На запитання про внесення змін в організацію роботи за гнучким графіком/віддалену роботу думки першої та другої групи збіглися. Їхні думки розділилися на відповіді: "Так, очікується значне підвищення гнучкості організації праці для того, щоб розширити можливості віддаленої роботи" і "Так, очікується внесення зміни в гнучкі форми організації праці, щоб працівникам було простіше переходити на віддалену роботу". Також більшість опитаних обох груп зазначили всі п'ять варіантів відповіді на запитання щодо ефективних видів підтримки для переведення на віддалену роботу - 76% і 73%. Ці відповіді включали якісний інтернет, інструктаж з обов'язків/відповідальності роботодавця, інструктаж з підтримання добробуту працівників та інструктаж з удосконалення комунікації з працівниками.

У 88% випробовуваних другої групи було виявлено сприятливе становище в колективі, чому сприяла задоволеність роботою на даний момент (умови, взаємини з колегами), у першої групи - 60%. У решти 12% працівників другої групи і 40% співробітників першої групи було виявлено проблемні поля, а саме: відсутність сильної і якісної комунікації, і, як наслідок, - втрата почуття причетності до справ колективу і результатів його діяльності, а також формат зайнятості.

Інтегральна оцінка результатів опитування всіх респондентів дала змогу зробити такі основні висновки. Загалом співробітники другої групи більш задоволені своєю роботою, а також взаємовідносинами в колективі, ніж члени першої групи. Визначено проблемні поля: недостатній ступінь залученості кожного працівника до спільних справ колективу та недостатньо розроблені умови організації віддаленої роботи.

За допомогою експрес-діагностики соціально-психологічного клімату в колективі (О.С. Михалюк, О.Ю. Шалито) визначали емоційний, поведінковий і когнітивний компоненти стосунків у колективі. Для визначення емоційного компонента використовували критерій "подобається - не подобається", "приємний - неприємний"; поведінковий компонент визначали за критерієм "бажання - небажання працювати разом"; когнітивний - "знання - незнання особливостей особистості співробітників".

Під час дослідження за цією методикою отримано такі результати першої групи, подані у вигляді таблиці (Таблиця 2.1).

Таблиця.2.1.

**Розподіл співробітників організації першої групи за якістю оцінок до компонентів відносин**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якість оцінювання** | **КОМПОНЕНТИ ВІДНОСИН** |
| Емоційний | Когнітивний | Поведінковий |
| Кількістьосіб. | % | Кількістьосіб. | % | Кількістьосіб. | % |
| Негативна | 7 | 20 | 3 | 7 | 5 | 14 |
| Нейтральна | 16 | 47 | 12 | 33 | 18 | 53 |
| Позитивна | 12 | 33 | 20 | 60 | 12 | 33 |

Для наочності показники співвідношень якостей оцінок трьох компонентів у колективі співробітників першої групи подано на рисунку 2.1.

Рис. 2.1. Вираженість компонентів соціально-психологічного клімату в колективі співробітників першої групи.

Було досліджено, що значна частина досліджуваних співробітників, які перебувають на віддаленій роботі, (47 %) не мають певної думки: подобаються їм колеги чи ні. Тоді як 33 % опитаних - колектив подобається, а 20 % - не подобається.

За поведінковим компонентом стосунків, більше половини опитаних -53 % - не визначилися з питанням, чи працювати в колективі й надалі, водночас 33 % - хочуть працювати в цьому колективі, а 14 % - не хочуть.

Під час оцінювання колективу за емоційним і поведінковим компонентами випробовувані поставили здебільшого середні бали, визначаючи колектив "не поганим, але й не гарним", що свідчить про те, що ці респонденти в принципі почуваються в колективі непогано, але до дружніх взаємовідносин не схильні.

За оцінкою когнітивного компонента було виявлено, що 60 % співробітників першої групи вважають, що знають особливості членів колективу, 33 % - не мають певної думки з цього приводу, і 7 % не знають особливості своїх колег.

За результатами дослідження першої групи у співробітників на віддаленій роботі спостерігаються здебільшого високі показники тільки за однією ознакою - за знанням особливостей членів колективу. Це свідчить про те, що колектив сформований давно, і люди досить добре знають інтереси, звички та прихильності одне одного. Але, на думку випробовуваних, у колективі не яскраво виражена взаємодопомога, підтримка одне одного у важких ситуаціях і позитивні настрої.

Тільки за когнітивним компонентом стосунків у колективі першої групи отримано позитивні середні оцінки, що згідно з умовами методики (від +0,33 до +1 - позитивні оцінки). Це дає змогу охарактеризувати психологічний клімат цього колективу як невизначений. Дана група функціонує тільки завдяки гарному знанню особливостей усіх членів колективу. Слід працювати над взаємовідносинами в групі з точки зору особистих контактів.

Також під час дослідження за цією методикою отримано такі результати другої групи, подані у вигляді таблиці (Таблиця 2.2).

Таблиця. 2.2.

**Розподіл співробітників організації другої групи за якістю оцінок до компонентів відносин**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якість оцінювання** | **КОМПОНЕНТИ ВІДНОСИН** |
| Емоційний | Когнітивний | Поведінковий |
| Кількістьосіб. | % | Кількістьосіб. | % | Кількістьосіб. | % |
| Негативна | 3 | 8 | 3 | 8 | 6 | 16 |
| Нейтральна | 12 | 36 | 8 | 24 | 20 | 56 |
| Позитивна | 20 | 56 | 24 | 68 | 9 | 28 |

Для наочності показники співвідношень якостей оцінок трьох компонентів у колективі співробітників другої групи подано на рисунку 2.2.

Рис. 2.2. Вираженість компонентів соціально-психологічного клімату в колективі співробітників другої групи

Було виявлено, що більшості досліджуваних співробітників другої групи (56%) подобаються колеги по роботі, тоді як 8% опитаних - колектив не подобається, і 36% - не мають з цього приводу певної думки.

За поведінковим компонентом стосунків - 56% опитаних не визначилися щодо того, чи працювати в колективі й надалі, 28% - хочуть працювати в даному колективі та 16% - не хочуть працювати в цьому колективі.

За оцінкою 68% співробітників вважають, що знають особливості членів колективу, 24% - не мають певної думки з цього приводу і 8% не знають особливості своїх колег.

За результатами емпіричного дослідження в другій групі спостерігаються здебільшого високі показники за двома ознаками: за їхнім ставленням до колег по роботі та за знанням особливостей членів колективу. Найвищий бал отримано за когнітивним компонентом (68 %). Ці показники впливають не тільки на те, що колектив сформований давно і люди досить добре знають інтереси, звички і прихильності одне одного, а й атмосфера в ньому передбачає взаємовиручку і підтримку одне одного у важку ситуацію. У колективі переважають позитивні настрої, люди позитивно оцінюють своїх колег, готові до співпраці.

За емоційним і когнітивним компонентами стосунків у колективі отримано позитивні середні оцінки, що згідно з умовами методики (від +0,33 до +1 - позитивні оцінки), а оцінка поведінкового компонента дорівнює +0,12, що може прирівнюватися до позитивної оцінки. Це дає змогу охарактеризувати психологічний клімат цього колективу як позитивний. Більшість співробітників другої групи знають досить добре особливості всіх членів колективу, їм подобається спілкуватися і працювати один з одним.

Таким чином, спостерігається позитивний соціально-психологічний клімат у колективі другої групи, до якої входять співробітники, що виконують свої обов'язки безпосередньо на робочому місці спільно з іншими членами групи. На відміну від першої групи, співробітники якої перебувають на віддаленій роботі, - їхній соціально-психологічний клімат невизначений. Фактором, який вплинув на це, може бути їхній формат роботи, відповідно вони мало спілкуються з колегами поза роботою, тобто особисті взаємовідносини співробітників зовсім не практикуються через відсутність візуального контакту.

Методика "Визначення індексу групової згуртованості" Сішора дає змогу діагностувати ступінь інтеграції групи, її згуртування в єдине ціле.

Провівши дослідження за допомогою методики діагностики Сішора, було отримано такі результати (див. таблицю 2.3):

Таблиця. 2.3

**Результати дослідження методикою діагностики індексу групової згуртованості Сішора**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Рівень згуртованості |
| Нижче середнього | Середній | Вище середнього | Високий |
| Перша група | 8 | 17 | 5 | 5 |
| Друга група | 2 | 13 | 11 | 9 |

Представимо дані графічно (див. Рисунок 2.3).

Рисунок 2.3. Результати дослідження методикою діагностики індексу групової згуртованості Сішора

За результатами, представленими в таблиці та діаграмі, видно, що 8 осіб (20%) з першої групи і 2 особи (4%) з другої групи оцінюють згуртованість своєї групи нижче середнього рівня. Вони вважають, що в групі відсутня психологічна єдність, близькі стосунки з іншими членами колективу їм не властиві.

17 осіб (47%) у першій групі та 13 (36%) у другій оцінюють рівень групової згуртованості як середній. На їхню думку, єдність колективу не проявляється, наявні лише окремі угруповання за симпатіями, спільними інтересами, також позитивна діяльність поширюється тільки на учасників групи.

Рівнем згуртованості "вище за середній" оцінили свій колектив 5 осіб (13%) з першої групи та 11 осіб (32%) з другої - вважають колектив досить згуртованим, дружнім, здатним діяти організовано для досягнення будь-якого результату.

9 осіб (26%) з першої групи і 5 осіб (13%) з другої оцінюють свою групу високим рівнем. Вони вважають її повністю згуртованою, здатною на активну спільну діяльність, організованою, що сприймається як єдине ціле.

З отриманих результатів випливає, що в другій групі більша кількість співробітників вважає свій колектив таким, що сформувався, у якому у всіх одна мета, одні принципи, і де завжди готові підтримати і надати допомогу.

За середніми значеннями за методикою Сішора для співробітників першої групи характерний середній рівень (10 балів) згуртованості. Для другої - вище середнього (13 балів). Це показує, що на тлі другої групи, співробітники першої групи схильні оцінювати свій колектив як роз'єднаний, ніж згуртований.

Таким чином, у першій групі не проявляється єдність колективу, співробітники можуть об'єднуватися за спільними інтересами. Для другої групи більш виражена сприятлива, дружня атмосфера, націлена на взаємодопомогу і взаємопідтримку.

За допомогою методики оцінювання рівня реактивної та особистісної тривожності Спілбергера - Ханіна було визначено рівень тривожності двох типів. За цією методикою дослідження було отримано такі результати.

Рисунок 2.4 Прояв ситуативної тривожності за методикою Спілберга-Ханіна "Визначення рівня тривожності".

Як видно з діаграми (Рисунок 2.4.), у першій групі 47% випробовуваних отримали бал, що свідчить про помірну ситуативну тривожність. Вони знаходять у собі сили контролювати власні переживання й оцінювати ситуацію по суті, але все ж таки перебувають у цей момент у стурбованому стані. Решта співробітників першої групи виявилися з низькими показниками ситуативної тривожності - 53%.

У другої групи 84% співробітників з низьким рівнем ситуативної тривожності, а відповідно 16% мають помірний рівень тривожності за розглянутим типом. Можна сказати, що на момент проведення дослідження випробовувані першої групи були більш тривожними, ніж представники другої групи, що можна пояснити тим, що члени першої групи, до якої було включено працівників на віддаленій роботі. Вони розцінюють обставину зміни роботи та взаємодії з колективом як стресову.

Рисунок 2.5 Прояв особистісної тривожності за методикою Спілберга-Ханіна "Визначення рівня тривожності".

Результати дослідження, зображені на діаграмі (рисунок 2.5), показали, що в другій групі переважна кількість респондентів відчуває помірну особистісну тривожність - 60%. Вони зберігають емоційну рівновагу доти, доки не з'явиться тривога чи занепокоєння. 28% схильні до високого рівня переживань - ці співробітники більшість ситуацій сприймають як такі, що загрожують їхній самооцінці або престижу. Причому у 12% співробітників і зовсім низький рівень, отже, тривожність і занепокоєння не властиві їм.

Для першої групи також характерний помірний рівень особистісної тривожності -53%, але значна кількість отримали високі бали за цією шкалою - 33%. Низькі бали мають 14% випробовуваних.

Порівняно із ситуативною шкалою, до особистісної тривожності майже однаковою мірою схильні як співробітники, що перебували на віддаленій роботі, так і працівники на місцях. Можна сказати, що випробовувані обох груп мають схильність до тривожності та стурбованості незалежно від обставин.

Таким чином, у випробовуваних першої групи більше виражена і ситуативна тривожність, що показано в процентному співвідношенні помірного рівня. Це свідчить про те, що співробітники, які дистанційно функціонують в організації, відчували почуття занепокоєння і стурбованості на момент проведення дослідження. Тривога є особистісною рисою для 30% випробовуваних.

Таким чином, характеристиками сприятливого соціально- психологічного клімату обох груп (тих, що перебувають на робочому місці та функціонують у віддаленому форматі) є:

* низька ситуативна та особистісна тривожність;
* висока згуртованість.

Отже, варто підсумувати, що в групі, яка працює на віддаленому форматі, властива висока тривожність і низька згуртованість за відсутності близького знайомства співробітників, якщо вони не знають особистих і ділових якостей один одного.

## 2.3 Рекомендації для керівників щодо подолання роз’єднаності в колективі під час дистанційної роботи

Сучасний світ переживає еру зростаючого використання дистанційної роботи. Завдяки розвитку технологій і змінам у соціальних та економічних умовах, все більше компаній переходять до роботи на відстані. Впровадження дистанційної роботи у сучасних умовах стало необхідністю і викликом для організацій та їх керівників. Цей процес вимагає адаптації до нового способу роботи, збереження продуктивності та підтримання внутрішнього колективного духу. Один із основних викликів, які стають перед керівниками, - це подолання роз’єднаності в колективі.

Ось кілька рекомендацій для керівників щодо подолання цієї роз'єднаності та підтримки позитивного робочого середовища.

1. Забезпечте ефективний зв'язок та комунікацію. Один із основних викликів дистанційної роботи полягає в підтримці ефективного зв'язку в колективі. Керівники повинні розробити чіткі політики та процедури для комунікації, використовуючи різні засоби, такі як відео конференції, електронна пошта, чати тощо. Забезпечте регулярні зустрічі для обговорення завдань, спільних проектів та можливостей для взаємодії.
2. Розвивайте ефективну командну культуру. Підтримка командної культури важлива, навіть на відстані. Заохочуйте співробітників працювати разом, вирішувати завдання колективно та взаємодіяти на професійному та особистому рівнях. Створіть можливості для спільних тренінгів та розвитку навичок командної роботи.
3. Визначайте специфічні очікування та цілі. При дистанційній роботі дуже важливо, щоб співробітники були чітко орієнтовані на свої завдання і цілі. Керівники повинні встановлювати ясні очікування, розуміння відповідальності та конкретні цілі для кожного співробітника.
4. Забезпечте психологічну підтримку. Роз'єднаність може викликати почуття відчуженості та соціальної ізоляції. Пропрацюйте відкрите спілкування та психологічну підтримку в колективі. Регулярно перевіряйте стан емоційного добробуту співробітників та надавайте можливості для консультацій або психологічної підтримки.
5. Заохочуйте самоорганізацію та автономію. Співробітники, що працюють на віддаленій основі, часто потребують більше самоорганізації та самокерування. Керівники можуть сприяти цьому, надаючи співробітникам більше автономії у прийнятті рішень та керуванні своєю роботою.
6. Забезпечте доступність та безпеку інформації. Забезпечення безпеки інформації є критично важливим при роботі на відстані. Повинні бути встановлені надійні інформаційні системи та процедури для захисту конфіденційної інформації та даних компанії.
7. Проводьте навчання та розвиток. Враховуючи постійний розвиток технологій і ринків, навчання та розвиток співробітників важливі. Забезпечуйте доступ до навчальних ресурсів та програм навчання, які дозволять підвищити кваліфікацію працівників та адаптувати їх до нових вимог.
8. Забезпечте структуровану комунікацію. Встановіть регулярні зустрічі та чіткі канали комунікації. Це включає в себе відповідні інструменти для спілкування, такі як чати, відео конференції та електронну пошту. Забезпечте чіткі правила щодо термінів відповіді та очікувань у комунікації.
9. Стимулюйте відкритість та чесність. Зробіть так, щоб співробітники відчували можливість відкрито висловлювати свої питання, ідеї та стурбованості. Створіть безпечне середовище, в якому кожен може поділитися своїми думками та боязнями.
10. Розвивайте особисті стосунки. Дбайте про те, щоб співробітники мали можливість познайомитися особисто. Організуйте віртуальні зустрічі, на яких вони можуть обговорювати не тільки робочі питання, а й загальні інтереси.
11. Дотримуйтеся гнучкого графіку. Забезпечте співробітникам можливість пристосовувати робочий графік до їхніх потреб, якщо це можливо. Гнучкий графік сприяє більшій продуктивності та задоволеності від роботи.
12. Надавайте можливості для професійного розвитку. Забезпечте співробітникам можливості для навчання та професійного зростання, щоб вони відчували, що їхні кар'єрні можливості розвиваються.
13. Заохочуйте співпрацю. Сприяйте взаємодії між співробітниками і підтримуйте командну роботу. Заохочуйте обмін ідеями та взаємну допомогу.
14. Постійно вдосконалюйте процеси. Не соромтеся аналізувати та вдосконалювати процеси роботи на відстані. Постійне вдосконалення сприяє покращенню робочого процесу та відносин у команді.

Підсумовуючи, робота на відстані може бути успішною, якщо керівники зосереджуються на підтримці комунікації, співпраці, психологічного благополуччя та розвитку особистості для всіх членів колективу. Важливо створити сприятливе віртуальне середовище, в якому кожен почуває себе важливим та підтриманим.

# Висновки до другого розділу

Загалом співробітники другої групи більш задоволені своєю роботою, а також взаємовідносинами в колективі, ніж члени першої групи. Визначено проблемні поля: недостатній ступінь залученості кожного працівника до спільних справ колективу і недостатньо розроблені умови організації віддаленої роботи.

Спостерігається позитивний соціально-психологічний клімат у колективі другої групи, до якої входять співробітники, що виконують свої обов'язки безпосередньо на робочому місці спільно з іншими членами групи. На відміну від першої групи, співробітники якої перебувають на віддаленій роботі, - їхній соціально-психологічний клімат невизначений. Ймовірно, на це вплинув формат роботи, відповідно вони мало спілкуються з колегами поза роботою, тобто особисті взаємовідносини співробітників зовсім не практикуються через відсутність візуального контакту.

У першій групі не проявляється єдність колективу, співробітники можуть об'єднуватися за спільними інтересами. Для другої групи більш виражена сприятлива, дружня атмосфера, націлена на взаємодопомогу і взаємопідтримку.

На тлі другої групи, співробітники першої групи схильні оцінювати свій колектив як роз'єднаний, ніж згуртований.

У випробовуваних першої групи більше виражена і ситуативна, і особистісна тривожність, що показано в процентному співвідношенні помірного рівня. Це свідчить про те, що співробітники, які дистанційно функціонують в організації, відчували почуття занепокоєння і заклопотаності, як на момент проведення дослідження, так і зберігають ці переживання як стійкий стан.

Вибірковий перехід до дистанційної роботи став необхідним і швидким відгуком на виклики, які постали перед сучасними організаціями у зв'язку з пандемією та іншими обставинами. Однак цей перехід також призвів до роз’єднаності в робочих колективах, що може впливати на продуктивність та благополуччя співробітників. Керівники відіграють важливу роль у подоланні цієї роз’єднаності та забезпеченні ефективної роботи на відстані.

У даному розділі я рекомендую керівникам наступне:

* Забезпечте регулярний контакт і взаємодію через віртуальні платформи.
* Організуйте онлайн-зустрічі зі структурованою агендою для ефективного обговорення питань.
* Підтримуйте співпрацю та взаємодію в команді через спільні проекти та завдання.
* Надавайте психологічну підтримку та стимулюйте баланс між роботою і особистим життям.
* Забезпечте можливості для навчання та розвитку співробітників, включаючи доступ до онлайн-ресурсів.

Дистанційна робота може бути вдалим рішенням для багатьох компаній, але подолання роз’єднаності в колективі вимагає уваги, зусиль і підтримки з боку керівництва. Дотримуючись цих рекомендацій, організації можуть зберегти співпрацю та продуктивність в умовах дистанційної роботи і підтримати свій колектив в цей важливий період.

# ВИСНОВКИ

Соціально-психологічний клімат розглянуто як комплексний емоційно-психологічний стан професійного колективу, що відображає ступінь задоволеності працівників різноманітними факторами життєдіяльності та, відповідно, зумовлює поведінку членів колективу. Важливим фактором, що впливає на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, залишаються взаємовідносини між працівниками в колективі. Особливо яскраво ця проблема проявилася в період пандемії COVID-19, наслідки якої все ще простежуються в колективі: це і показник згуртованості, і рівень тривожності, що визначає напруженість усередині групи. Виходячи з цього, можна побачити як новий вид взаємодії в колективі (віддалена робота) впливає на їхній соціально-психологічний клімат. При цьому у керівництва організацій є вибір: адаптуватися до ситуації, не втрачаючи контактність у групі, або ж упустити цей аспект, що згодом позначиться на взаєминах у групі.

Визначено, що соціально-психологічні характеристики трудового колективу за його сприятливого характеру сприяють створенню такого психологічного стану його членів, за якого люди задоволені своєю роботою, а колектив поступово згуртовується, набуває дедалі нових і нових сил. Але ситуація пандемії (віддалена робота) значно обмежила особистий контакт у колективах організацій, тож керівникам потрібно розумно та вміло застосовувати цифровий інструментарій, щоб зберегти можливості для більш ефективного та збалансованого життя трудового колективу.

Було виявлено, що згуртованість колективу, як високий ступінь збігу думок, позицій індивідів зі значущих для групи питань, створюється і в результаті комунікативної практики групи, і в результаті активної спільної діяльності. групова динаміка безпосередньо залежить від соціально-психологічного клімату організації. За її сприятливого характеру сприяє задоволеності роботою. Співробітники, які значну частину часу працюють ізольовано від решти, перестають відчувати себе причетними до культури колективу, а отже, загальна згуртованість групи погіршується.

Проведене емпіричне дослідження щодо визначення рівня тривожності та згуртованості трудового колективу, як на віддаленому форматі роботи, так і безпосередньо на робочому місці, підтвердило, що позитивний соціально-психологічний клімат переважає в колективі другої групи, до якої входять співробітники, що виконують свої обов'язки безпосередньо на робочому місці спільно з іншими членами групи. На відміну від першої групи, співробітники якої перебувають на віддаленій роботі, - їхній соціально-психологічний клімат невизначений. Ймовірно, на це вплинув формат роботи, відповідно вони мало спілкуються з колегами поза роботою, тобто особисті взаємовідносини співробітників зовсім не практикуються через відсутність візуального контакту.

У першій групі не проявляється єдність колективу, співробітники можуть об'єднуватися за спільними інтересами. Для другої групи більш виражена сприятлива, дружня атмосфера, націлена на взаємодопомогу і взаємопідтримку. На тлі другої групи, співробітники першої групи схильні оцінювати свій колектив як роз'єднаний, ніж згуртований.

У випробовуваних першої групи більше виражена і ситуативна, і особистісна тривожність, що показано в процентному співвідношенні помірного рівня. Це свідчить про те, що співробітники, які дистанційно функціонують в організації, відчували почуття занепокоєння і заклопотаності, як на момент проведення дослідження, так і зберігають ці переживання як стійкий стан.

Загалом співробітники другої групи більш задоволені своєю роботою, а також взаємовідносинами в колективі, ніж члени першої групи. Визначено проблемні поля: недостатній ступінь залученості кожного працівника до спільних справ колективу і недостатньо розроблені умови організації віддаленої роботи.

Для подолання роз'єднаності в колективі в період пандемії та покращення взаємовідносин під час віддаленої роботи, було розроблено рекомендації для першої групи, керівникам, щодо подолання роз'єднаності в колективі в період пандемії. Рекомендується підтримувати активне спілкування не лише на робочі теми. Важливо заохочувати співробітників до колективної роботи та взаємодії на професійному і особистому рівнях, встановлюючи чіткі очікування, робити розподіл відповідальності та конкретні цілі. Надання працівникам більшої автономії у прийнятті рішень та керуванні своєю роботою, сприятиме їхній самоорганізації. Необхідно забезпечити безпеку інформації через надійні інформаційні системи та процедури, а також організовувати навчання та доступ до ресурсів для підвищення кваліфікації.

Регулярні зустрічі та ефективні канали комунікації, такі як чати, відео конференції та електронна пошта, є ключовими для підтримки зв'язку між співробітниками. Важливо створити безпечне середовище, де кожен може відкрито обговорювати питання, ідеї та стурбованості. Розвиток особистих стосунків через віртуальні зустрічі, де обговорюються не лише робочі питання, а й загальні інтереси, сприяє згуртованості колективу. Нарешті, забезпечення гнучкого робочого графіка підвищує продуктивність та приносить задоволення від роботи.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2016. Т. 21, вип. 2. С. 56-60.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ. Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
3. Блинова О. Є., Ільницька І. А. Соціально-психологічна безпечність освітнього середовища як чинник позитивного психологічного клімату студентської групи. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2019. № 1. С. 298–309.
4. Гапон Н. Соціальна психологія: Навчальний посібник. Львів, Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2009. 366 c.
5. Джонсон Девід В. Соціальна психологія: [тренінг міжособистісного спілкування]. пер. з англ. В. Хомика. К. : Вид. дім “КМ Академія”, 2003. 288 с.
6. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Науковий журнал “Інтелект ХХІ”. Вип. 2: 72.
7. І. М. Кравець, Н. Р. Совира, Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення, International scientific conference ''Modernization of socioeconomic systems: the new economic conditions'', Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. –Kielce: Baltija Publ. Pt. ІІ. P. 73-76, 2016
8. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія . Львів : Сполом, 2011. 216 с.
9. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
10. Кличковський С. О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства. Український психологічний журнал. 2018. № 3. С. 49–59.
11. Кличковський С. О. Дослідження особливостей соціально-психологічного клімату підприємства у кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. 2019. Вип. 2. С. 119–127.
12. Козлова О.А. Соціальна психологія особистості та спілкування : практикум для студентів спеціальності 6.030101 «Соціологія». Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 172 с
13. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. Вип. 24: 188–195.
14. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Вип. 1 (6). С. 143–147.
15. Мельник І.О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом / І.О. Мельник, А.А. Разговорова // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №18. С. 99-105
16. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду Україні. Вип. 1: 95–98.
17. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Навч.посібник – К.: Академвидав, 2010.
18. Основи практичної психології. Підручник:[навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.] / В.Панок, Т.Титаренко, Н.Чепелєва та ін. К.: Либідь, 1999. 536 с.
19. Основи соціальної психології : навч. посіб. / О. А. Донченко та ін. ; за заг. ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Міленіум, 2008. 495 с.
20. Основи соціальної психології : підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін. ; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
21. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Навч. посібник. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002.337с.
22. Психологія переживання глобальної пандемії: досвід України і світу: матеріали Міжнародного науково-практичного Workshop, 23.04 2021 / [за наук. ред. Л.Є. Просандаєвої, О.В. Костюченко]. Київ : Київський національний університет культури і мистецтв, 2021. 40 с.
23. Сагайдак-Нікітюк Р.В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі / Р.В. СагайдакНікітюк, Н.В. Андрієнко, Н.В. Альохіна // Управління якістю в фармації : матеріали ХІV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.
24. Слюсаревський М.М. «Онлайн-коло»: досвід психологічної підтримки і допомоги населенню під час пандемії COVID-19. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2020, Том 2, №1.
25. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н. Ю. Волянюк, Г. В. Ложкін, О. В. Винославська, І. О. Блохіна, М. О. Кононець, О. В. Москаленко, О. І. Боковець, Б. В. Андрійцев ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
26. Сурякова М.В., Панфілова Г.Б., Склянська О.В. Соціальна психологія (з основами соціально-психологічного тренінгу). Навч. Посібник. Дніпро: Середняк Т. К., 2021, 150 с.
27. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: навчальний посібник .Львів: Магнолія 2006, 2010. 290 с.
28. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
29. Чайковська О. М., Онуфрієва Л. А. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. Психологічний часопис. 2019. Т. 5. № 5. С. 45–61.
30. Юрчук О. І. Якість менеджменту компанії та шляхи її забезпечення. Економіка розвитку. № 3: 41–47.
31. Blynova O. Ye., Holovkova L. S., Sheviakov O. V. Philosophical and sociocultural dimensions of personality psychological security. Anthropological Measurements of Philosophical Research. 2018. № 14. P. 73–83.
32. Bondarchuk O. Psychological safety of the educational environment in secondary schools as a factor of innovative activities motivation for the Ukrainian teachers. Studia Universitatis Moldaviae: Stiinte ale Educatiei. 2018.
33. Cartwright D The nature of cohesiveness // Group dynamics. Research and theory. N.Y., 1968.
34. Popovych I., Blynova O. The Structure, Variables and Interdependence of the Factors of Mental States of Expectations in Students’ Academic and Professional Activities. The New Educational Review. 2019. № 55(1). P. 293–306.
35. Tuena C., Chiappini M., Repetto C., Riva G. Artificial Intelligence in Clinical Psychology // Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Elsevier, 2020.

# ДОДАТКИ

# Опитувальник: " Вивчення впливу пандемії на соціально-психологічний-клімат в колективі "

1. Як можна найкраще описати нинішню ситуацію із запровадженими органами влади у зв'язку з пандемією COVID-19 обмеженнями (наприклад, самоізоляція, комендантська година)?
	* Більшість обмежень знято
	* Обмеження було знято, а потім знову введено у зв'язку зі зростанням кількості
	* випадків зараження
	* Обмежень, запроваджених органами влади, не знято
	* Органи влади не вводили жодних обмежень у зв'язку з пандемією COVID-19
2. Чи відновило ваше підприємство свою діяльність після зняття обмежень, запроваджених органами влади?
* Так, ми повністю відновили роботу на робочих місцях
* Так, ми повністю відновили роботу, але працюємо віддалено
* Так, ми частково відновили роботу (на робочих місцях та/або віддалено)
* Ні, ми не працюємо
1. Скільки часу зайняло повне відновлення діяльності?
* Менше 30 днів
* Від 31 до 60 днів
* Від 61 до 90 днів
* Понад 90 днів
1. Ваше підприємство зараз працює?
* Так, усі на робочих місцях
* Повністю, але віддалено
* Частково (на робочих місцях і віддалено)
* Не працює
1. Як Ви вважаєте, на скільки знизилася продуктивність праці?
* Менш ніж на 10%
* На 10 - 20%
* На 21 - 40%
* На 41 - 60%
* На 60 - 80%
* Більш ніж 80%
1. На скільки зросла продуктивність Вашої праці?
* Менш ніж на 10%
* На 10 - 20%
* На 21 - 40%
* На 41 - 60%
* На 60 - 80%
* Більш ніж 80%
1. Чи вважаєте Ви, що обмеження, пов'язані з короновірусною інфекцією, негативно позначилися на ваших взаєминах усередині колективу?
* Ніяк не позначилися
* Важко відповісти
* Незначно вплинули
* Сильно вплинули
1. Чи вважаєте ви власне становище в роботі (формат роботи, рівень комунікації) сприятливим?
* Так, я повністю задоволений роботою
* Є труднощі, але розраховую на їх якнайшвидше усунення
* Важко відповісти
* Виникають незручності пов'язані з форматом роботи
* Недостатній рівень комунікації між співробітниками
1. Чи припускаєте ви, що в довгостроковій перспективі, після закінчення пандемії COVID-19, керівники внесуть зміни в організацію роботи за гнучким графіком/віддалену роботу?
* Так, очікується значне підвищення гнучкості організації праці з тим, щоб розширити можливості віддаленої роботи
* Так, очікується внесення зміни до гнучких форм організації праці, щоб працівникам було простіше переходити на віддалену роботу
* Змін не очікується, можливість працювати віддалено збережеться в тому ж вигляді, як до пандемії COVID-19.
* Змін не очікується, керівники розраховують, щоб працівники працювали на своїх робочих місцях
1. Яка підтримка потрібна вашому підприємству, щоб переведення співробітників на віддалену роботу було ефективнішим?
* Якісніший інтернет (наприклад, вища швидкість широкосмугового інтернету, нижча вартість підключення тощо)
* Інструктаж щодо обов'язків/відповідальності роботодавця
* Інструктаж із підтримання благополуччя працівників (наприклад, баланс між роботою та особистим життям, психічне здоров'я)
* Інструктаж щодо вдосконалення комунікації з працівниками

**"Експрес-методика" з вивчення соціально-психологічного клімату в колективі.**

Для відповіді на пропоновані запитання необхідно:

* Уважно ознайомитися з варіантами відповідей.
* Обрати один із них, який найбільше відповідає вашій думці.

Запропоновані питання:

* 1. Позначте, з яким із наведених нижче тверджень ви найбільше згодні?
1. Більшість членів нашого колективу - хороші, симпатичні люди.
2. У нашому колективі є всякі люди.
3. Більшість членів нашого колективу - люди малоприємні.
	1. Чи вважаєте ви, що було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?
4. Ні, звісно.
5. Швидше ні, ніж так.
6. Не знаю, не замислювався про це.
7. Швидше так, ніж ні.
8. Так, звісно.
	1. Як вам здається, чи могли б ви дати досить повну характеристику

А. Ділових якостей більшості членів колективу?

1. Так.
2. Мабуть, так.
3. Не знаю, не замислювався над цим.
4. Мабуть, ні.
5. Ні.

Б. Особистих якостей більшості членів колективу.

1. Так.
2. Мабуть, так.
3. Не знаю, не замислювався над цим.
4. Мабуть, ні.
5. Ні.
	1. Представлено шкалу від 1 до 9, де цифра 1 характеризує колектив, який вам дуже подобається, а цифра 9 - колектив, який вам дуже не подобається.

У яку цифру ви помістите ваш колектив. 1 2 3 4 5 6 7 8 9

* 1. Якби у вас з'явилася можливість провести канікули з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?
1. Це мене б цілком влаштувало.
2. Не знаю, не замислювався над цим.
3. Це мене б абсолютно не влаштувало.
	1. Могли б ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань.
4. Ні, не міг би.
5. Не можу сказати, не замислювався над цим.
6. Так, міг би.
	1. Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі?

 Представлено шкалу від 1 до 9, де цифра 1 відповідає нездоровій, недружній атмосфері, а 9, навпаки, атмосфері взаємодопомоги, взаємної поваги. До якої з цифр ви віднесли б свій колектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

* 1. Як ви думаєте, якби ви захворіли або довго не з'являлися з якоїсь причини, чи прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?
1. Так, звісно.
2. Швидше так, ніж ні.
3. Важко відповісти.
4. Швидше ні, ніж так.
5. Ні, звісно.

# [Визначення індексу групової згуртованості Сішора](https://vsetesti.ru/86/)

Відповіді кодуються в балах відповідно до наведених у дужках значень (максимальна сума: +19 балів, мінімальна: -5). Під час опитування бали вказувати не потрібно.

* 1. Як би ви оцінили свою приналежність до групи?
		+ Відчуваю себе її членом, частиною колективу (5).
		+ Беру участь у більшості видів діяльності (4).
		+ Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших (3).
		+ Не відчуваю, що є членом групи (2).
		+ Живу й існую окремо від неї (1).
		+ Не знаю, важко відповісти (1).
	2. Перейшли б ви в іншу групу, якби випала така можливість (без зміни інших умов)?
		+ Так, дуже хотів би перейти (1).
		+ Швидше перейшов би, ніж залишився (2).
		+ Не бачу жодної різниці (3).
* Швидше за все залишився б у своїй групі (4).
* Дуже хотів би залишитися у своїй групі (5).
* Не знаю, важко сказати (1).
	1. Які взаємини між членами вашої групи?
		+ - Краще, ніж у більшості колективів (3).
			- Приблизно такі самі, як і в більшості колективів (2).
			- Гірше, ніж у більшості класів (1).
			- Не знаю, важко сказати (1).
	2. Які у вас взаємини з керівництвом?
		+ - Краще, ніж у більшості колективів (3).
			- Приблизно такі самі, як і в більшості колективів (2).
			- Гірше, ніж у більшості колективів (1).
			- Не знаю. (1)

5. Яке ставлення до справи (навчання тощо) у вашому колективі?

* + - * + Краще, ніж у більшості колективів (3).
				+ Приблизно такі самі, як і в більшості колективів (2).
				+ Гірше, ніж у більшості колективів (1).
				+ Не знаю (1).

#

# Методика діагностики особистісної та ситуативної тривожності Ч.Д. Спілбергера, Л. Ханіна

Інструкція. Прочитайте уважно кожне з наведених нижче речень. Закресліть цифру у відповідній графі праворуч, залежно від того, як ви почуваєтеся на даний момент. Над запитаннями довго не замислюйтеся, бо правильних чи неправильних відповідей немає.

**Бланк суджень**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Судження | Ні, це нетак | Мабуть,так | Вірно | Абсолютновірно |
| 1 | Я спокійний. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Мені ніщо не загрожує | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Я перебуваю в напрузі | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Я внутрішньо скутий | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Я відчуваю себе вільно | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Я засмучений | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Мене хвилюють можливі невдачі | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Я відчуваю душевний спокій | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Я стривожений | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Я відчуваю почуття внутрішнього задоволення | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Я впевнений у собі | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Я нервую. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Я не знаходжу собі місця | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Я збуджений | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Я не відчуваю скутості, напруги | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | Я задоволений | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | Я стурбований | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Я занадто збуджений, мені не по собі | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Мені радісно | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Мені приємно | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21 | У мене буває піднесений настрій | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22 | Я буваю дратівливим | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23 | Я легко можу засмутитися | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | Я хотів би бути таким же щасливим, як і інші | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25 | Я сильно переживаю неприємності і довго не можу про них забути | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | Я відчуваю прилив сил, бажання працювати | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 | Я спокійний, холоднокровний і зібраний | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28 | Мене турбують можливі труднощі | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29 | Я занадто переживаю через дрібниці | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30 | Я буваю цілком щасливий | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31 | Я все приймаю близько до серця | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32 | Мені не вистачає впевненості в собі | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33 | Я відчуваю себе беззахисним | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34 | Я намагаюся уникати критичних ситуацій ітруднощів | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35 | У мене буває нудьга | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36 | Я буваю задоволений | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37 | Усілякі дрібниці відволікають і хвилюють мене | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38 | Буває, що я почуваюся невдахою | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39 | Я врівноважена людина | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40 | Мене охоплює занепокоєння, коли я думаю про свої справи і турботи | 1 | 2 | 3 | 4 |