

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**СІМОНЕНКО ОЛЕНА АНАТОЛІВНА**

УДК: 658.891

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У**  
**СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО**  
**САМОВРЯДУВАННЯ**

053 – Психологія

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О. А. Сімоненко

Науковий керівник:

Траверсе Тетяна Михайлівна,  
доктор психологічних наук, професор

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Сімоненко О. А.* Особливості соціально-психологічного клімату у структурах державного управління та місцевого самоврядування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 053 – Психологія (05 – соціальні та поведінкові науки). – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Дисертацію присвячено теоретичному обґрунтуванню й емпіричному дослідженню особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування, оскільки здійснення низки реформ в Україні, в т.ч. реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади актуалізувало проблему соціально-психологічного клімату в колективах органів державного управління та місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження визначено соціально-психологічний клімат у структурах державного управління та місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – особливості соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні й емпіричному дослідженні особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування.

Відповідно до мети дослідження визначено **такі завдання**:  
1) в результаті теоретико-методологічного аналізу з'ясувати основні підходи до дослідження явища соціально-психологічного клімату організацій, органів управління; 2) розробити теоретичну модель соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування; 3) з'ясувати особливості змісту, структури, факторів соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування; 4) розробити та апробувати програму оптимізації соціально-психологічного клімату органів державного управління та місцевого

самоврядування.

У результаті теоретичного аналізу джерел з'ясовано основні підходи до вивчення соціально-психологічного клімату: аксіологічний, системний, синергетичний, комплексний, когнітивний. Визначено, що соціально-психологічний клімат структурах державного управління та місцевого самоврядування є системою складників, які зумовлюють його зміст і структуру, продуктивність управлінської діяльності у справах держави та суспільства; це одне з інтегральних зображень процесу і результату функціонування всіх підструктур організації, яка виконує спільну предметну діяльність, має спільні цілі та цінності, узгодженість поведінки та діяльності. Зміст соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління та місцевого самоврядування структурується в таких складниках: 1) когнітивно-гностичний (обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, усвідомлення цілей спільної діяльності); 2) мотиваційно-ціннісний (мотивація професійної діяльності в умовах децентралізації влади, прагнення до вдосконалення, корпоративна культура); 3) емоційно-оцінний (задоволеність співробітників членством у колективі, ставлення до діяльності у процесі децентралізації, самооцінку співробітників, згуртованість колективу); 4) поведінково-діяльнісний (професійне самоздійснення співробітників, адаптивність в умовах децентралізації, комунікативна компетентність, конфліктологічна компетентність).

Встановлено, що зміст соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління та місцевого самоврядування має таку специфіку: 1) когнітивно-гностичний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами, а саме: обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, менеджмент, автономія, слугування добру, інтеграція стилів життя, підприємництво, усвідомлення ефективності управлінської діяльності; 2) мотиваційно-ціннісний складник соціально-психологічного клімату

організацій характеризується такими вираженими параметрами: соціальні, престижні, прагматичні, власне професійні мотиви; прагнення до вдосконалення, корпоративна культура; 3) емоційно-оцінний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади, висока самооцінка службовців, помірна згуртованість колективу. 4) поведінково-діяльнісний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами професійного само здійснення, адаптивності, комунікативного потенціалу, нервово-психічної стійкості, впевненості в собі, помірної конфліктологічної компетентності, часткової ідентифікації з громадою, умовно авторитарним стилем керівництва.

Встановлено стильові особливості соціально-психологічного клімату в організаціях органів державного управління, зокрема в його змісті позитивно пов'язані: висока обізнаність щодо процесів децентралізації влади з професійною компетентністю, менеджментом, підприємництвом, зі ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади; своєю чергою менеджмент пов'язаний з престижними мотивами, цінністю справи, з професійним само здійсненням; автономія має прямі зв'язки з цінностями самоствердження, високою самооцінкою службовців, з професійним само здійсненням; професійне само здійснення – з упевненістю в собі, а останнє – з конкретними цінностями й авторитарним стилем керівництва; власне професійні мотиви пов'язані з адаптивними здібностями, а ці, своєю чергою – з інструментальними цінностями; помірна корпоративна культура пов'язана з помірною самооцінкою співробітників; комунікативний потенціал – з конфліктологічною компетентністю. Також встановлено негативні зв'язки між викликами та усвідомленням характеристик ефективної управлінської діяльності; усвідомленням та прагненням до вдосконалення за типом «хочу знати себе і можу самовдосконалюватися»; між загальною корпоративною

культурою та цінностями спілкування та частковою ідентифікацією з громадою.

Встановлено стильові особливості в змісті та структурі соціально-психологічного клімату в організаціях органів місцевого самоврядування, зокрема встановлено прямі значущі зв'язки: обізнаності щодо процесів децентралізації влади з професійною компетентністю, зі ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади; професійна компетентність має зв'язок із власне професійною мотивацією, а професійна мотивація – з помірною згуртованістю колективу; автономія пов'язана із корпоративною культурою та адаптивними здібностями; корпоративна культура пов'язана з помірною задоволеністю членством у колективі, низькою самооцінкою службовців; соціальні мотиви пов'язані із корпоративною культурою, із відповідальним ставленням до процесів децентралізації влади, а останні – з прагматичними мотивами. Задоволеність членством у колективі пов'язана з цінностями прийняття інших; останні, своєю чергою пов'язані з імпульсивністю. Також встановлено негативні зв'язки між корпоративною культурою та конфліктологічною компетентністю; між задоволеністю членством у колективі та цінностями спілкування.

Отже, за мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату органів державної влади встановлено таку послідовність його складників: когнітивно-гностичний, поведінково-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний, емоційно-оцінний. За мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату в органах місцевого самоврядування встановлено таку ієрархію складників: емоційно-оцінний, мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гностичний, поведінково-діяльнісний.

Також встановлено окремі подібні в'язки між складниками соціально-психологічного клімату в обох групах, зокрема прямі зв'язки високої обізнаності службовців щодо процесів децентралізації влади та їхньою професійною компетентністю; між професійною компетентністю та власне професійними мотивами, які різну міру вираження.

Отже, соціально-психологічний клімат структур державного управління та місцевого самоврядування є системним утворенням, що зумовлює його типологічні особливості.

У результаті факторного аналізу визначено типологічні характеристики соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування, як цілісного явища. Ґрунтуючись на змістовому наповненні встановлених п'яти факторів, їм присвоєно робочі назви: «еталон», «контекст ділової групи», «комунікативність», «гуманістичність», «кар'єра».

Під час реалізації емпіричної частини та формувального етапу дослідження розроблено і впроваджено програму оптимізації соціально-психологічного клімату організації, яка містить концептуально-цільовий, організаційний-змістовий, критеріально-результативний аспекти.

Обґрунтовано психологічні умови оптимізації соціально-психологічного клімату організації, які включають: наявність гнучкого регулювання організації праці, партнерських взаємовідносин співробітників в органах управління всіх рівнів влади з урахуванням особистісних, професійних потреб, цінностей; створення оптимальної системи психологічного стимулювання співробітників організації в умовах впровадження реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади; вдосконалення стилю керівництва з врахуванням особливостей членів організації, вимог соціуму до установи; системне впровадження у діяльність органів управління корпоративних, командо утворюючих заходів.

Створено й апробовано програму оптимізації соціально-психологічного клімату організації, що включає три змістові модулі, спрямовані на ознайомлення службовців із особливостями соціально-психологічного клімату органів влади, розвиток усвідомленої мотивації до поліпшення соціально-психологічного клімату організації, формування позитивного емоційно-оцінного ставлення службовців до розвитку соціально-психологічного клімату організації, підвищення спроможності застосовувати особистісно-професійні

здібності щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату організації влади.

Ефективність програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації підтверджено позитивними змінами в рівнях його розвитку в експериментальній групі.

Перспективами подальших наукових розвідок є поглиблений аналіз особливостей розвитку соціально-психологічного клімату в колективах структур органів державної влади та місцевого самоврядування в кризових умовах, дослідження готовності представників соціально-психологічних служб до супроводу процесу розвитку соціально-психологічного клімату в колективах структур державної влади та місцевого самоврядування тощо.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат організації, соціально-психологічний клімат структур державного управління та місцевого самоврядування, оптимізація соціально-психологічного клімату організації, публічне управління та адміністрування, децентралізація влади, адміністративно-територіальний устрій, розвиток державної служби, професійна діяльність, корпоративна культура, соціально-психологічні стани, здатність здійснювати професійну діяльність, здатність встановлювати стосунки з людьми, тренінгова програма, комунікативний потенціал, керівники.

## ABSTRACT

O. A. Simonenko Peculiarities of the social and psychological climate in the structures of state administration and local self-government. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 053 – Psychology (05 – social and behavioral sciences). – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation and empirical study of the features of the socio-psychological climate in the structures of state administration and local self-government, since the implementation of a number of reforms in Ukraine, incl. reforms of local self-government and territorial organization of power actualized the problem of the social and psychological climate in the collectives of state and local self-government bodies.

The object of the study is the socio-psychological climate in the structures of state administration and local self-government. The subject of the study is the peculiarities of the socio-psychological climate in the structures of state administration and local self-government. The purpose of the study is the theoretical justification and empirical study of the features of the socio-psychological climate in the structures of state administration and local self-government.

In accordance with the purpose of the research, the following tasks are defined:

- 1) as a result of the theoretical and methodological analysis, to find out the main approaches to the study of the phenomenon of the socio-psychological climate of organizations, management bodies;
- 2) develop a theoretical model of the socio-psychological climate in the structures of state administration and local self-government;
- 3) find out the specifics of the content, structure, and factors of the social and psychological climate in state administration and local self-government bodies;
- 4) develop and test a program for optimizing the social and psychological climate of state administration and local self-government bodies.

As a result of the theoretical analysis of the sources, the main approaches to the study of the socio-psychological climate were clarified: axiological, systemic,

synergistic, complex, cognitive. It was determined that the socio-psychological climate of state administration and local self-government structures is a system of components that determine its content and structure, the productivity of management activities in the affairs of the state and society; it is one of the integral expressions of the process and the result of the functioning of all substructures of the organization, which performs common subject activities, has common goals and values, consistency of behavior and activity. The content of the socio-psychological climate of organizations of state administration and local self-government is structured in the following components: 1) cognitive-gnostic (awareness of the processes of power decentralization, professional competence, awareness of the goals of joint activity); 2) motivational and value (motivation of professional activity in conditions of decentralization of power, striving for improvement, corporate culture); 3) emotional and evaluative (satisfaction of employees with membership in the team, attitude to activities in the process of decentralization, self-esteem of employees, cohesion of the team); 4) behavioral and operational (professional self-realization of employees, adaptability in conditions of decentralization, communicative competence, conflict-related competence).

It has been established that the content of the socio-psychological climate of organizations of state administration and local self-government has such specificity. The cognitive-gnostic component of the socio-psychological climate of organizations is characterized by moderately expressed parameters, namely: awareness of the processes of decentralization of power, professional competence, management, autonomy, serving the good, integration of lifestyles, entrepreneurship, awareness of the effectiveness of management activities.

The motivational and value component of the socio-psychological climate of organizations is characterized by the following pronounced parameters: social, prestigious, pragmatic, actually professional motives; striving for improvement, corporate culture. The emotional and evaluative component of the socio-psychological climate of organizations is characterized by moderately expressed parameters of the attitude to activities in the process of decentralization of power, high

self-esteem of employees, moderate team cohesion. The behavioral and activity component of the socio-psychological climate of organizations is characterized by moderately expressed parameters of professional self-fulfillment, adaptability, communicative potential, neuropsychological stability, self-confidence, moderate conflict competence, partial identification with the community, conditionally authoritarian leadership style.

The stylistic features of the socio-psychological climate in the organizations of state administration bodies have been established, in particular, in its content, they are positively related: high awareness of the processes of decentralization of power with professional competence, management, entrepreneurship, with the attitude to activities in the process of decentralization of power; in its turn, management is connected with prestigious motives, the value of the case, with professional self-fulfillment; autonomy is directly related to the values of self-affirmation, high self-esteem of employees, and professional self-realization; professional self-realization - with self-confidence, and the latter - with specific values and an authoritarian leadership style; professional motives are actually related to adaptive abilities, and these, in turn, to instrumental values; moderate corporate culture is associated with moderate self-esteem of employees; communicative potential - with conflict competence. Negative relationships between challenges and awareness of the characteristics of effective managerial activity have also been established; awareness and striving for improvement according to the type "I want to know myself and can improve myself"; between the general corporate culture and values of communication and partial identification with the community.

Stylistic features in the content and structure of the socio-psychological climate in the organizations of local self-government bodies, in particular, direct significant connections were established: awareness of the processes of power decentralization with professional competence, with the attitude to activities in the process of power decentralization; professional competence is related to professional motivation, and professional motivation is related to moderate team cohesion; autonomy is related to corporate culture and adaptive abilities; corporate culture is associated with moderate

satisfaction with team membership, low self-esteem of employees; social motives are associated with corporate culture, with a responsible attitude to the processes of power decentralization, and the latter - with pragmatic motives. Satisfaction with being a member of a team is related to the values of acceptance of others; the latter, in turn, are associated with impulsivity. Negative relationships between corporate culture and conflict competence were also established; between satisfaction with team membership and communication values.

So, according to the degree of inclusion of the content of the socio-psychological climate of state authorities, the following sequence of its components is established: cognitive-gnostic, behavioral-active, motivational-valued, emotional-evaluative. According to the degree of inclusion of the content of the socio-psychological climate in local self-government bodies, the following hierarchy of components has been established: emotional-evaluative, motivational-value, cognitive-gnostic, behavioral-active.

Separate similar links between the components of the socio-psychological climate in both groups have also been established, in particular, direct links between the employees' high awareness of the processes of power decentralization and their professional competence; between professional competence and actual professional motives, which have different degrees of expression.

So, the socio-psychological climate of state administration and local self-government structures is a systemic entity that determines its typological features.

As a result of the factor analysis, the typological characteristics of the socio-psychological climate in the structures of state administration and local self-government as a whole phenomenon were determined. Based on the content of the established five factors, they were given working titles: "benchmark", "business group context", "communicativeness", "humanistic", "career".

During the implementation of the empirical part and the formative stage of the research, a program for optimizing the socio-psychological climate of the organization was developed and implemented, which includes conceptual-target, organizational-content, arterial-resultative aspects.

The psychological conditions for optimizing the socio-psychological climate of the organization are substantiated, which include: the presence of flexible regulation of work organization, partnership relations of employees in management bodies of all levels of power, taking into account personal, professional needs, values; creation of an optimal system of psychological stimulation of the organization's employees in the circumstances of implementation of the provisions of decentralization of power; improvement of the leadership style, taking into account the characteristics of the organization's members, society's requirements for the institution; systematic introduction of corporate, team-building measures into the activities of management bodies.

The program for optimizing the socio-psychological climate of the organization was created and tested, which includes three content modules aimed at familiarizing employees with the features of the socio-psychological climate of the government organization, the development of conscious motivation to improve the socio-psychological climate of the organization, and the formation of their positive emotional and evaluative attitude of employees towards development of the socio-psychological climate of the organization, increasing the ability to apply personal and professional abilities to improve the socio-psychological climate of the government organization.

The effectiveness of the program to optimize the socio-psychological climate of the organization was confirmed by positive changes in the levels of its development in the experimental group.

Prospects for further scientific research are an in-depth analysis of the features of the development of the social and psychological climate in the collectives of the structures of state and local self-government bodies in crisis conditions, the study of the readiness of representatives of social and psychological services to support the process of development of the social and psychological climate in state and local self-government bodies.

**Keywords:** socio-psychological climate of the organization, socio-psychological climate of state administration and local self-government structures,

optimization of the socio-psychological climate of the organization, public management and administration, decentralization of power, administrative-territorial system, development of public service, professional activity, corporate culture, socio-psychological conditions, ability to perform professional activities, ability to establish relationships with people, training program, communication potential, managers.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дослідження:*

1. Сімоненко О. А. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4 (68). С. 140-151. DOI: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/553/586>
2. Сімоненко О. А. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації в Україні : теоретичний аналіз проблеми. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. № 2 (26). С. 107-114. DOI: <http://www.orgpsy-journal.in.ua/index.php/opep/article/view/352/288>
3. Сімоненко О. А. Програма дослідження соціально-психологічного клімату органів державної влади, ОМС в Україні. *Габітус*. 2022. № 44. С. <http://habitus.od.ua/journals/2022/44-2022/44.pdf>
4. Сімоненко О. А. Емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Габітус*. 2023. № 45. С. 259-269. DOI: <http://habitus.od.ua/journals/2023/45-2023/43.pdf>
5. Сімоненко О. А. Оптимізація соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1. С. 231-244. DOI: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/580/610>
6. Сімоненко О. А. Типи соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування (в процесі впровадження децентралізації влади). *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №4 (74). С. 174-200. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-106-118>

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Сімоненко О. А. Психологічні аспекти впровадження децентралізації, як основа місцевого та регіонального розвитку. *Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку* : II Міжнародна конф. (Київ, 20 листоп. 2020). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/310>

(дата звернення 23.01.2023).

2. Сімоненко О. А. Особистість медичних працівників в екстремальних умовах та кризових ситуаціях життєдіяльності під час пандемії COVID-19. *Актуальні аспекти психологічного забезпечення професійної діяльності сил безпеки та оборони України* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 29 лист. 2021 р.). Харків, 2021. С. 79-83.

URL: [https://books.ndcnangu.co.ua/Konfertmcii/Konf\\_NANGU\\_29.11.2021.pdf](https://books.ndcnangu.co.ua/Konfertmcii/Konf_NANGU_29.11.2021.pdf) (дата звернення 23.01.2023).

3. Сімоненко О. А. Психологічні аспекти розвитку регіонів в період пандемії Covid-19. *Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2021* : III Міжнародна конф. (Київ, 02 груд. 2021). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/825>. (дата звернення 23.01.2023).

4. Сімоненко О. А. Психологія управління у структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2021* : III Міжнародна конф. (Київ, 02 груд. 2021). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/1051>

(дата звернення 23.01.2023).

5. Сімоненко О. А. Формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату органів управління в умовах воєнного стану.

*Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : IV Міжнародна конф.* (Київ, 07 груд. 2022). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1287> (дата звернення 23.01.2023).

6. Сімоненко О. А. Інструменти пом'якшення негативного впливу емоційного виснаження серед працівників. *Актуальні проблеми екстремальної та кризової психології* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 21 лют. 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 87-91. URL: [https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/9538/5/%21%21%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_21\\_%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D0%B3%D0%BE%D1%82.pdf](https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/9538/5/%21%21%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_21_%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%B3%D0%BE%D1%82.pdf) (дата звернення 23.01.2023).

7. Сімоненко О. А. Застосування методу позитивної психотерапії в процесі оптимізації соціально психологічного клімату колективів установ. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects* : V Міжнародна науково-практична конференція (Мюнхен, Німеччина, 06 лютого 2023). URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/SCIENTIFIC-PROGRESS-INNOVATIONS-ACHIEVEMENTS-AND-PROSPECTS-6-8.02.23.pdf> (дата звернення 18.02.2023).

8. Сімоненко О. А. О. А. Згуртованість колективу як один із важливих показників соціально-психологічного клімату організації. *Scientific research in the modern world* : IV Міжнародна науково-практична конференція (Торонто, Канада, 09 лютого 2023). URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/02/SCIENTIFIC-RESEARCH-IN-THE-MODERN-WORLD-9-11.02.23.pdf> (дата звернення 18.02.2023).

9. Сімоненко О. А. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державного управління та місцевого самоврядування в Україні в умовах децентралізації та воєнного стану. *Вектори соціальної, організаційної та економічної психології* : матер.

II Міжнар. наук. практ. конф. (Київ, 17 лют. 2023 р.). Київ, 2023. С. 255-261.

URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/f467895ec4bf440341490c621a6eccb8.pdf>

10. Сімоненко О. А. Усвідомлення цілей спільної діяльності, як один із важливих показників соціально-психологічного клімату організації. *Science and technology: problems, prospects and innovations* : VI Міжнародна науково-практична конференція (Осака, Японія, 16 березня 2023). Осака, 2023, С324 <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-PROBLEMS-PROSPECTS-AND-INNOVATIONS-16-18.03.23.pdf>

## ЗМІСТ

<b>МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ .....</b>	<b>1</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>20</b>
<b>РОЗДІЛ 1.....</b>	<b>30</b>
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>30</b>
<b>1.1. Основні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату в організації в сучасній психології.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2. Особливості функціонування організацій у структурах державного управління та місцевого самоврядування.....</b>	<b>41</b>
<b>1.3. Зміст та структура соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування.....</b>	<b>62</b>
<b>РОЗДІЛ 2.....</b>	<b>85</b>
<b>ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....</b>	<b>85</b>
<b>2.1. Обґрунтування методик та пілотажне дослідження .....</b>	<b>85</b>
<b>2.2. Етапи реалізації емпіричної частини дослідження .....</b>	<b>99</b>
<b>2.3. Характеристика дослідницької вибірки.....</b>	<b>99</b>
<b>2.4. Особливості складових соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування.....</b>	<b>115</b>

<b>РОЗДІЛ 3 .....</b>	<b>121</b>
<b>ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>121</b>
<b>3.1. Типи соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування .....</b>	<b>121</b>
<b>3.2. Програма оптимізації соціально-психологічного клімату організації в структурах державного управління та місцевого самоврядування .....</b>	<b>127</b>
<b>3.3. Результати впровадження програми оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування .....</b>	<b>175</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>181</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>185</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>218</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В динамічних умовах сьогодення продуктивна діяльність службовців органів державної влади, органів місцевого самоврядування набуває особливої значущості. Здійснення низки реформ, запровадження в управління державою положення про децентралізацію влади актуалізує проблему соціально-психологічного клімату в організаціях державного і місцевого самоуправління.

Новітній напрям щодо децентралізації влади передбачає розподіл функцій, повноважень між державними і місцевими органами влади з розширенням прав останніх (з метою ефективного розподілу ресурсів), підвищення відповідальності обраних посадовців перед виборцями, активізації громад щодо прийняття рішень. Така закладена суб'єктна активність актуалізує соціально-психологічні явища, від яких безпосередньо буде залежати продуктивність та результати реформ. Актуальними на часі стають проблеми згуртованості групової діяльності, професійної компетентності службовців, адаптивності до динамічних, невизначених, переважно кризових умов діяльності та життєдіяльності в цілому, конструктивної співпраці між органами різних рівнів влади, соціально-психологічного клімату зокрема.

Проблемі соціально-психологічного клімату приділяється чимала увага вчених. Зокрема, йдеться про різні аспекти його дослідження, а саме про: соціально-психологічну властивість групи (Г. Ложкін [145]); психологічні умови, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності (С. Бочарова [27], Д. МакГрегор [326], Е. Мейо [325]); настрої групи (Л. Карамушка [87], [90], [91], та ін.); міжособистісні відносини та взаємодію (В. Казміренко [7], В. Москаленко [167]); психологічну сумісність членів групи (розвиток, формування, коригування та оптимізацію соціально-психологічного клімату організації (Т. Грицевич [83], І. Зудова [80], Р. Кириченко [105], Г. Мешко [159; 160], А. Чечель [295], А. Хмелевська

[288] та ін.); чинники соціально-психологічного клімату органів влади (Л. Карамушка [88], А. Максимович [16], Я. Онуфрієва [17], Г. Осовська [18], М. Прищак [19], В. Романюк [20], Т. Терещук [21], А. Хмелевська [288] та ін.); особливості змісту, визначальні характеристики організації та їхнього зв'язку з соціально-психологічним кліматом (Л. Джеймс [23], Т. Лазоренко [24], Х. Патицька [30], Г. Монастирський [26], В. Новак [27], Й. Ситник [28] та ін.); соціально-психологічний клімат у кризовий період діяльності організації, де криза є суперечністю між умовами функціонування виробництва та соціально-психологічними феноменами функціонування працівників (С. Кличковський [110]) тощо.

Про різні характеристики соціально-психологічного клімату йдеться в дослідженнях видів професійної діяльності у різних галузях праці, а саме: військовій (Г. Ложкін [2], В. Ягупов [303]), освітній (Л. Карамушка [89]), навчальній (О. Бондарчук [24], В. Семиченко [237]), виробничій (С. Кличковський [111] та ін.); діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування (О. Батанов [34], Ю. Білоусов [35], К. Ващенко [118], О. Городецький [200], Т. Дерун [57], Є. Карташов [55] та ін.).

З усім тим, існують суперечності між: теоретичними напрацюваннями щодо соціально-психологічного клімату організації й новітніми викликами практики; відсутністю загальноприйнятого трактування змісту та структури соціально-психологічного клімату і нагальними вимогами практики; розвитком професійних видів діяльності, зокрема в управлінській галузі й зміною параметрів трудового, виробничого процесів (з огляду на впровадження новітніх технологій); особливостями існування організації в період нормативної, ненормативної криз у складних, екстремальних умовах та межових умовах (наприклад, війна).

Відтак, актуальність проблеми соціально-психологічного клімату у структурах державного управління та місцевого самоврядування і недостатня її розробленість зумовили вибір теми дисертаційного дослідження – «Особливості соціально-психологічного клімату у структурах державного

управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні».

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційне дослідження виконано в рамках науково-дослідної теми кафедри психології Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» «Психологічні проблеми професійної підготовки та самореалізації фахівців різних галузей практики» (номер державної реєстрації 0116U007507) та в межах наукового напрямку досліджень філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка «Удосконалення механізмів взаємодії в системі «влада-бізнес-громадянське суспільство» в умовах євроінтеграції» (номер державної реєстрації 23БФ041- 02).

Тему дисертаційного дослідження затверджено Вченою радою Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (протокол №5 від 29.05.2029 року), перезатверджено Вченою радою Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (протокол №3 від 20 лютого 2020 року) й уточнено Вченою радою факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 11 від 23.03.2023).

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати й емпірично дослідити зміст та структуру соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування

Відповідно до мети дослідження визначено **основні завдання**:

– в результаті теоретико-методологічного аналізу з'ясувати основні підходи до дослідження явища соціально-психологічного клімату організацій, органів управління;

– розробити теоретичну модель соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування:

– з'ясувати особливості змісту, структури, факторів соціально-психологічного клімату в органах державного управління та місцевого самоврядування;

– розробити та апробувати програму оптимізації соціально-психологічного клімату органів державного управління та місцевого самоврядування.

**Об'єкт дослідження** – соціально-психологічний клімат організацій.

**Предмет дослідження** – особливості соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** Відповідно до поставлених завдань у роботі застосовано такі **методи дослідження**: а) *теоретичні* – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, інтерпретація наукових даних; б) *емпіричні* – спостереження, бесіда, а також методики психодіагностики: анкета «Децентралізація влади» (Н. Кузьмичова), анкета «Якір кар'єри» (Е. Шейн), тест «Ефективність управління» (О. Баєва) – для з'ясування особливостей когнітивно-гностичного компонента соціально-психологічного клімату організації; методика дослідження мотивації професійного й особистісного зростання (О. Бондарчук, Л. Карамушка [90]), тест «Готовність до саморозвитку» (Г. Мешко), анкета «Оцінка стану корпоративної культури підприємства» (М. Овчаренко) – для з'ясування особливостей мотиваційно-ціннісного компонента соціально-психологічного клімату організації; методика «Дослідження задоволеності роботою» (П. Спектор), анкета «Ставлення до діяльності» (О. Кокун), методика «Самооцінка особистості» (В. Козаков), опитувальник із визначення індексу згуртованості (С. Сішор) – для з'ясування особливостей емоційно-оцінного компонента соціально-психологічного клімату організації; опитувальник професійного самоздійснення (О. Кокун), опитувальник «Адаптивність» (О. Кокун), методика «Діагностики комунікативного контролю» (В. Малімон), методику «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І.

Петерсон) – для з'ясування особливостей поведінково-діяльнісного компоненту соціально-психологічного клімату організації; в) *методи математично-статистичної обробки даних* – одномірний аналіз (підрахунок абсолютних величин, їх відсоткового розподілу, визначення середнього арифметичного й стандартного відхилення), статистичну значущість відмінностей між досліджуваними групами встановлено за допомогою t-критерію Ст'юдента; порівняльний, дисперсійний, кореляційний аналіз. Статистичну обробку даних здійснено за допомогою пакета статистичних програм SPSS 20.0.

**Характеристика вибірки та організація дослідження.** У дослідженні взяло участь 285 осіб, державних службовців 26 структур органів державного управління та місцевого самоврядування, які відповідають за галузь охорони здоров'я з чотирьох регіонів України (де мешкають 14 943 561 особа). Вибірку розділено на групи за кількома критеріями: рівнем управління органу влади, територіального розташування, віку, статі.

*За критерієм рівня управління органу влади* вибірку розподілено на дві групи: працівники органів державної влади/ОД та працівники органів місцевого самоврядування/ОМС. Працівники органів державної влади/ОД – 157 (55,1%) осіб, з яких 123 (43,2%) управлінці чотирьох обласних військових (державних) адміністрацій та 34 (11,9%) – працівники одинадцяти районних військових державних адміністрацій. Працівники органів місцевого самоврядування / ОМС – 128 (44,9%) управлінців одинадцяти виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад.

*За критерієм територіального розташування в Україні* вибірку розподілено на чотири групи службовців: а) схід – 109 (38,2%) осіб; б) південь – 90 (31,6%) осіб; в) північ – 35 (12,3%) осіб; г) захід – 51 (17,9%) особа.

*За критерієм віку* вибірка має діапазон від 20 до 60 років, яку розподілено на три групи, а саме: а) 20–30 років (11,9%); б) 30–45 років (42,8%); в) 45-60 років (45,3%), що відповідає нормативним кризам

професійного становлення особистості, а саме: 30–33 років, 40–45 років, 50–55 років (за О. Кокуном).

**За критерієм статі** вибірку складають 81 (28,4%) особа – чоловіки і 204 (71,6%) особи – жінки.

Дослідження проведено в кілька етапів:

Перший етап (2018–2019 рр.): здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми дослідження, схарактеризовано, обґрунтовано зміст, компоненти, критерії, індикатори соціально-психологічного клімату органів управління.

Другий етап (2020–2021 рр.): розроблено програму емпіричної частини дослідження, дібрано психодіагностичний інструментарій для дослідження особливостей соціально-психологічного клімату органів державного управління та місцевого самоврядування.

Третій етап (2022 р. - перший квартал 2023 р.) реалізовано констатувальний, формувальний етапи дослідження, здійснено аналітичний етап роботи; розроблено програму оптимізації соціально-психологічного клімату органів управління, узагальнено отримані результати.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження** полягає в тому, що *вперше*:

- з'ясовано зміст та структуру соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління та місцевого самоврядування (когнітивно-гностичний, мотиваційно-ціннісний, емоційно-оцінний, поведінково-діяльнісний компоненти);

- встановлено типологічні особливості соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління та місцевого самоврядування, а саме: «еталон», «контекст ділової групи», «комунікативність», «гуманістичність», «кар'єра» ;

- з'ясовано індивідуально-стильові особливості соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління

(когнітивно-гностичний, поведінково-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний, емоційно-оцінний); місцевого самоврядування (емоційно-оцінний, мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гностичний, поведінково-діяльнісний);

– розкрито зміст зв'язків компонентів соціально-психологічного клімату залежно від рівня органу влади;

*уточнено:*

– критерії компонентів складників соціально-психологічного клімату організацій;

– зміст понять «соціально-психологічний клімат організацій»; «соціально-психологічний клімат органу державної влади, органу місцевого самоврядування», «децентралізація влади»;

*поглиблено:*

– уявлення про психологічний зміст діяльності службовців в організаціях органів державного управління та місцевого самоврядування;

– уявлення про структуру, чинники соціально-психологічного клімату органів управління;

– уявлення про особливості соціально-психологічного клімату органів управління;

– знання про методи дослідження й оптимізації соціально-психологічного клімату органів управління;

*розроблено:*

– програму оптимізації соціально-психологічного клімату органів державного управління та місцевого самоврядування.

**Практична значущість дослідження** полягає в можливості використання отриманих результатів в якості змістових орієнтирів у процесі розв'язання завдань консультування з питань психологічної допомоги стосовно соціально-психологічного клімату в органах державного управління та місцевого самоврядування. Результати дисертаційної роботи можуть бути використані при викладанні дисциплін «Організація діяльності в органах публічної влади»,

«Управління персоналом в органах публічної влади», «Сталий розвиток регіону», в організації соціально-психологічного супроводу службовців, у діяльності фахівців соціально-психологічних служб.

**Результати дослідження впроваджено** у діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а саме: департаменту охорони здоров'я Дніпропетровської обласної державної (військової) адміністрації, сектору охорони здоров'я Дніпровської районної державної адміністрації Дніпропетровської області, відділу освіти, охорони здоров'я, культури та спорту Павлоградської районної військової адміністрації Дніпропетровської області, відділу освіти, молоді, спорту та охорони здоров'я Новомосковської районної військової адміністрації Дніпропетровської області, відділу освіти, охорони здоров'я, культури, молоді, спорту Синельниківської районної державної адміністрації Дніпропетровської області, департаменту охорони здоров'я населення Дніпровської міської ради, відділу охорони здоров'я Павлоградської міської ради, управління охорони здоров'я Кам'янської міської ради, відділу охорони здоров'я виконавчого комітету Жовтоводської міської ради (довідка № 656/0/29-23 від 24.01.2023 р.), департаменту охорони здоров'я Тернопільської обласної державної (військової) адміністрації, сектору з питань освіти, охорони здоров'я, культури та спорту Тернопільської районної військової адміністрації, відділу з гуманітарних питань Чортківської районної військової адміністрації, сектору з гуманітарних питань та забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування Кременецької районної військової адміністрація (довідка № 04-662/09 від 24.01.2023 р.), департаменту охорони здоров'я Одеської обласної державної (військової) адміністрації, відділу охорони здоров'я управління соціально-гуманітарного розвитку Одеської районної державної адміністрації Одеської області, відділу освіти, культури, спорту та охорони здоров'я Ізмаїльської районної державної адміністрації Одеської області, відділу освіти, культури, спорту та охорони здоров'я Білгород-Дністровської районної державної адміністрації Одеської області, департаменту охорони здоров'я Одеської міської ради (довідка № 119-

ВС від 25.01.2023 р.), Сумської обласної державної (військової) адміністрації, відділу освіти, охорони здоров'я, культури, спорту Конотопської районної державної адміністрації Сумської області, управління охорони здоров'я Сумської міської ради, відділу охорони здоров'я Охтирської міської ради (довідка № 01-13/859 від 25.01.2023 р.).

**Апробація матеріалів дисертації.** Апробація результатів дослідження обговорювалася на 9 міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:

1. II Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (20 листопада. 2020 р., м. Кривий Ріг, Криворізький національний університет).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми екстремальної та кризової психології (21 лютого 2022 р., м. Дніпро, Дніпропетровській державний університет внутрішніх справ).

3. VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні аспекти психологічного забезпечення професійної діяльності сил безпеки та оборони України» (29 листопада 2021 р., м. Харків, Національна академія національної гвардії України).

4. III Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2021» (02 грудня 2021, Київ, Університет економіки та права «КРОК»).

5. IV Міжнародна конференція «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» (07 грудня 2021 р., м. Київ, Університет економіки та права «КРОК»).

6. V Міжнародна науково-практична конференція «Scientific progress: innovations, achievements and prospects» (Мюнхен, Німеччина, 06 лютого 2023).

7. IV Міжнародна науково-практична конференція «Scientific research in the modern world» (Торонто, Канада, 09 лютого 2023).

8. II Міжнародна науково-практична конференція (24 лют. 2023 р. м. Київ, Державний торговельно економічний університет).

9. VI Міжнародна науково-практична конференція «Science and technology: problems, prospects and innovations». (Осака, Японія, 16 березня 2023).

**Публікації.** Результати дослідження висвітлено в 16 публікаціях, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях, включених до переліку, затвердженого МОН України та міжнародних наукометричних баз даних, 10 публікацій у збірниках матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

**Особистий внесок здобувача.** Розроблені автором теоретичні положення та отримані емпіричні дані є самостійним внеском у розробку проблеми соціально-психологічного клімату органів державної влади, органів місцевого самоврядування. Всі наукові публікації є одноосібними.

**Структура та обсяг.** Дисертація складається з анотації українською, англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел містить 349 найменувань, із яких 45 – іноземною мовою. Загальний обсяг роботи становить 312 сторінок, основний зміст дисертації викладено на 184 сторінках. Дисертація містить 14 таблиць (на 28 сторінках), 3 рисунки (на 3 сторінках), 8 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У першому розділі дисертації визначено сутність соціально-психологічного клімату, здійснено аналіз основних наукових підходів до характеристики соціально-психологічного клімату організації. Визначено особливості функціонування організацій у структурах державного управління і місцевого самоврядування. Обґрунтовано зміст та структуру соціально-психологічного клімату в структурах державного управління і місцевого самоврядування.

#### **1.1. Основні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату в організації в сучасній психології**

Зміст та структура явища соціально-психологічного клімату є предметом досліджень в різних методологічних традиціях, що відбито в поняттєвому ряді, методах досліджень тощо. Переважно йдеться про якісний аспект міжособистісних відносин, «який проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі» [296, с. 197].

Аналіз наукових джерел свідчить, що явище соціально-психологічного клімату дослідники здебільшого ототожнюють із дефініціями «психологічний клімат», «соціальний клімат», «організаційний клімат» тощо [32; 237; 242].

У цілому в сучасній психології можна виокремити основні підходи до дослідження соціально-психологічного клімату: аксіологічний, системний, синергетичний, комплексний, когнітивний (табл. 1.1).

**Наукові підходи щодо  
характеристики соціально-психологічного клімату**

<b>Назва підходу</b>	<b>Характеристика соціально-психологічного клімату</b>	<b>Автори</b>
Аксіологічний	Психологічний стан членів колективу, міжособистісні відносини, які відображають характер спільної діяльності у процесі досягнення групових, особистісних цілей	Т. Бабенко [8], Л. Карамушка [91], Р. Кумар [321], О. Кузьмін [140], А. Фурман [285] та ін.
Системний	Система взаємовідносин між членами колективу, яка ґрунтується на індивідуальних властивостях учасників спільноти, принципах міжособистісної взаємодії	О. Волошина [39], В. Денісов [56], В. Іушина [84] та ін.
Синергетичний	Поліфункціональне утворення, яке включає взаємовідносини членів колективу і психологічні умови спільної діяльності	С. Браун [307], К. Вілсон [342], Г. Назарова [170], К. Спінк [342], С.Хамамото [314] та ін.
Комплексний	Комплекс соціально-емоційних, організаційних, структурних, мовних умов, які впливають на діяльність членів колективу, робочий простір загалом	Т.Декотіс [320], М.Топрак [346], І.Марков [154], Д. Фрайберг [316], А. Хмелевська [288] та ін.
Когнітивний	Уявлення членами спільноти соціально-психологічних процесів організаційного простору взаємодії, від якого залежить поведінка і благополуччя кожного учасника колективу	В. Вебер [348], П. Вердорфер [347], Р. Бархі [305], Л. Джеймс [335], С. Карлесс [308], Д. Ньюман [304], К. Паркер [334] та ін.
Перцептивний	Сприйняття членами колективу організаційних умов, процесів, ситуацій робочого середовища, які впливають на їх поведінку і діяльність	А. Джонс [317], Г. Еквалл [312], В. Мутай [329], Е. Моран [327], К. Сара [339], Д. Фольквейн [327] та ін.

Як зауважує В. Казиміренко, зазначені вище поняття відбивають різні аспекти соціально-психологічного клімату.

Зокрема, поняттям «психологічний клімат» позначають емоційний настрій, морально-психологічний стан учасників колективу; соціальний клімат, як систему взаємовідносин між членами колективу; організаційний клімат, як «складний генералізований комплекс соціально-психологічних якостей і станів організаційної життєдіяльності» [85, с. 9].

У контексті *аксіологічного підходу* соціально-психологічний клімат трактується як емоційно забарвлені психологічні зв'язки, настрої, психологічний стан членів колективу, особливості міжособистісних відносин у колективі, які відображають характер спільної діяльності у процесі досягнення групових і особистісних цілей [8; 40; 88; 127; 140; 147; 223; 226; 285; 289; 302; 321].

Про соціально-психологічний клімат йдеться як про стан групового настрою, міжособистісні відносини групи, які об'єднують індивідуальні, групові цінності, процеси, очікування, детермінують психологічні умови, що зумовлюють характер спільної діяльності в реалізації цілей колективу, всебічного розвитку особистості (Т. Бабенко, С. Ільницька, Л. Карамушка [92], Р. Кумар, О. Ліщинська, В. Москаленко, Т. Халайда) [8; 147; 167; 321]; про «особливості міжособистісних відносин, характер налаштування на сумісну діяльність, настрої й емоційні вияви безпосереднього оточення, ступінь керованості представниками трудового колективу, умови й особливості праці та відпочинку в конкретному суспільному середовищі» (А. Фурман, Н. Макарчук). [285, с. 172].

У змісті соціально-психологічного клімату виокремлюють: а) міжособистісні відносини в колективі, як «сукупність об'єктивних зв'язків та взаємодій між індивідами, які належать до однієї групи... суб'єктивно пережиті, різною мірою усвідомлювані взаємозв'язки між індивідами» (які мають вияв через співпереживання, симпатію чи антипатію) [40, с. 28]; систему взаємних вимог, стиль спільної праці, емоційної, інтелектуальної

єдності (Є. Ходаківського) [289]; б) стан групової свідомості та несвідомого, що проявляється через емоційну сферу і висвітлює ситуативну характеристику групової взаємодії (П. Горностай, В. Горбунової, О. Коробанової) [223]; в) стан групової психіки, спрямованість, ставлення членів колективу до умов, особливостей сумісної діяльності, колег О. Кузьміна) [140], «ставлення керівника до загальнолюдських цінностей народу, суспільства України, а також відношення до управлінської діяльності як професії, до самого себе, любов до батьківщини, намагання принести своєю роботою користь своєму народу» [127. с. 60].

Йдеться про емоційно забарвлені психологічні зв'язки членів колективу, які з'являються через симпатію внаслідок сумісності індивідуально-психологічних особливостей, інтересів і схильностей [226].

Прихильники *системного підходу* [39; 56; 84] розглядають соціально-психологічний клімат в контексті системи взаємин між членами колективу, яка ґрунтується на індивідуальних властивостях членів колективу і на принципах міжособистісної комунікації та взаємодії. Насамперед йдеться про систему взаємин у колективі, яка створена на його емоційно духовній основі. Остання відображає духовно-моральний (ціннісні орієнтації, ідеали, характер вчинків) і соціально-психологічний (настрої, почуття, традиції, спрямованість неформального лідерства, ідентифікація) аспекти змісту соціально-психологічного клімату [56].

Йдеться про переважаючу в колективі систему взаємовідносин між його членами, яка зумовлена їхніми соціально-психічними особливостями та об'єктивними ситуаціями всередині групи, які впливають на інтереси її членів (В. Іушиної) [84]. Така система відносин у колективі містить «не тільки психічні реакції, але і суспільні відносини людей. Ті й інші складають зміст міжособистісних відносин у колективі» [39, с. 6].

У контексті *синергетичного підходу* соціально-психологічний клімат трактують як поліфункціональне явище, зміст якого визначають: а) взаємовідносини між членами колективу і психологічні умови спільної

діяльності [170; 287; 307; 314; 335; 342]; б) діяльність колективу, стилі поведінки, правила, норми взаємовідносин його членів, де значущою є емоційна сфера, завдяки якій спрямовується реалізація цілей діяльності, усунення переживань [287].

Г. Назарова, А. Романов, підкреслюють динамічність соціально-психологічного клімату як такого явища, що об'єднує систему взаємовідносин членів колективу, обумовлених індивідуальними психофізіологічними властивостями, внутрішньогруповими традиціями, стандартами, створює колективну свідомість, настрій, і сукупність психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності, **всесторонньому розвитку особистості в групі**. Дослідники зауважують, що соціально-психологічний клімат варто розглядати не лише крізь призму сукупності відносин людини, але і з позиції можливості проявити відносити в процесі взаємодії [170].

У трактуванні С. Браун, Л. Броулі, К. Вілсон, Л. Джеймс, Т. Лі, К. Спінк, С. Хамамото, С. Чой, соціально-психологічний клімат є багатомірною конструкцією, яка складається з шести вимірів: а) підтримуючий стиль управління (можливість членів колективу ризикувати, робити помилки, не очікуючи покарання); б) самовираження (свобода членів групи стосовно виявів творчості, самопрезентації); в) чіткість ролі (міра сприйняття людиною її організаційних ролей); г) виклик (відчуття членів колективу щодо складності виконуваних завдань у процесі досягнення спільних цілей); д) внесок (сприйняття членами колективу своєї діяльності як особистісно значущої); е) визнання (оцінка діяльності кожного учасника у межах організації) [307; 314; 335; 342].

У методологічній традиції *комплексного підходу* соціально-психологічний клімат визначено як комплекс організаційних, соціально-емоційних, екологічних, структурних, мовних умов, які впливають на діяльність членів колективу, на робочий простір загалом [154; 288; 316; 320; 346].

Соціально-психологічний клімат розглядають як комплекс групових ефектів, а саме: згуртованість (як міра єдності дій членів колективу в процесі вільного вибору), взаємна сумісність (як перспектива конструктивного спілкування), злагодженість дій учасників колективу, стан ідентифікації (як свідоме прийняття членами групи спільних цілей, цінностей, правил, традицій колективу [154]).

Т. Декотіс, М. Каракус, Д. Койс, М. Топрак вважають, що соціально-психологічний клімат є комплексом структур із організаційними атрибутами (структура, контекст, процеси), з різними субвимірами особистісних властивостей членів колективу (справедливість, інновації, автономія, підтримка, згуртованість, довіра, тиск, визнання), як суб'єктивними конструкціями, що допомагають визначити прийнятність робочого середовища [320; 346].

Йдеться про соціально-психологічний клімат як сукупність якостей внутрішнього простору колективу, які відображаються у свідомості кожного члена, визначають систему ставлень учасників колективу один до одного, керівництва, справи, що формує їхню поведінку [288].

У контексті *когнітивного підходу* [304; 305; 335 347; 348] соціально-психологічний клімат трактують як когніції, уявлення, сприйняття, розуміння членами колективу соціально-психологічних процесів в організаційному просторі взаємодії, від якого залежить поведінка і благополуччя кожного учасника.

Як зазначають Д. Буркус, В. Вебер, П. Вердорфер, К. Унтеррайнер, Б. Штайнхайдер, Б. Шмід, соціально-психологічний клімат організації – це сприйняття членами колективу організаційних практик, процедур, принципів комунікації, командної роботи, прийняття рішень, які розвивають етичні установки, ціннісні орієнтації кожного з учасників колективу [347; 348].

Д. Ньюман, П. Хангес, Л. Дуан, А. Рамеш у змісті соціально-психологічного клімату виокремлюють спільне індивідуальне когнітивне сприйняття учасниками колективу членства у мережі взаємовідносин, яке

містить загальноприйняті правила, норми, принципи, цінності, стилі поведінки; клімат є рушійною силою неформальної групи, колективу [304].

Згідно з уявленнями Р. Бархі, Д. Бруні, М. Гент, Л. Джеймс, І. Као, Д. Хейтер соціально-психологічний клімат є когнітивним індивідуальним уявленням особистості про відносно найближчі ситуаційні умови, детерміновані термінами, які відтворюють психологічне значення інтерпретації ситуації. Для науковців досліджуване явище проявлено у сприйнятті, що характеризує когнітивне оцінювання членом колективу навколишнього середовища, ґрунтуючись на власному особистому досвіді [305; 335].

У змісті соціально-психологічного клімату визначено тлумачення членами колективу значущості спільного організаційного середовища для їхнього особистого благополуччя (що підкреслює корисні чи шкідливі умови праці, які спричиняють позитивну або негативну поведінку на робочому місці). Завдяки індивідуальному досвіду члени колективу інтерпретують ситуацію спільної діяльності, пов'язуючи її з робочим простором. Залежно від характеру простору (психологічних, соціальних, соціально-когнітивних процесів) формується та виявляється індивідуальна поведінка співробітників [308; 336].

Можна виокремити дослідження соціально-психологічного клімату в яких насамперед йдеться про значущість *перцептивного аспекту* клімату [312; 317; 326; 327; 329; 339], а саме йдеться про особливості сприйняття членами колективу організаційних умов, процесів, ситуацій робочого середовища, які впливають на їхню поведінку і діяльність.

Як зауважують Г. Еквалл, М. Магеро, Д. МакГрегор, В. Мутай, К. Чепквоні, соціально-психологічний клімат належить до сприйняття, почуттів, настроїв колективу, які розкривають сутність спільного виробничого середовища. Клімат впливає на почуття, очікування, реакції співробітників щодо різних обставин, які виявляються в застосуванні можливостей або виправленні недоліків діяльності [312; 326; 329].

З огляду А. Джонс, Л. Джеймс, сприйняття й оцінки середовища спільної діяльності, які впливають на поведінку організації, характеризують соціально-психологічний клімат, завдяки якому можливо визначити значущість виробничого середовища для членів колективу, коли насамперед йдеться не про конкретні організаційні особливості виробничого простору (розмір групи, матеріально-технічне забезпечення), а про атмосферу, характер взаємин тощо [317].

Е. Моран, К. Сара, Д. Фольквейн розглядають соціально-психологічний клімат як сприйняття спільнотою організаційних умов, процесів (комунікація, вплив, лідерство, моделі прийняття рішень), що своєю чергою зумовлює реакції, стилі поведінки членів колективу [327; 339].

Отже, розгляд основних підходів щодо дослідження соціально-психологічного клімату свідчить про те, його трактують як: а) психологічний стан, б) систему взаємовідносин, в) поліфункціональне утворення, г) комплекс умов, д) уявлення про соціально-психологічні процеси, сприйняття тощо.

Окрім загальних змістовних характеристик соціально-психологічного клімату науковці (Т. Бабенко [8], Т. Вонберг [41], А. Головка [41], Н. Кисельова [107], Р. Кумар [321], М. Молочко [163], Л. Онуфрієва [182], С. Пухно [226], А. Фурман [285], О. Чайковська [290], В. Шапар [296], І. Щербак [226] та ін.) виокремлюють його особливості (типи, ознаки, функції тощо).

Зокрема встановлено: а) типи соціально-психологічного клімату (сприятливий, несприятливий, нейтральний) (Т. Бабенко [8], Р. Кумар [321], М. Молочко [163], А. Фурман [285], В. Шапар [296] та ін.); б) види спрямованості членів колективу (позитивну, активізаційну), які творчо ставляться до спільної діяльності, саморозвитку в організації [285].

Серед ознак сприятливого соціально-психологічного клімату (за М. Молочко) виокремлено: а) взаємну довіру, б) єдину мету, в) відсутність тиску керівників, г) закріплення за керівниками повноважень приймати важливі рішення [163].

Доповнюють перелік ознак сприятливого соціально-психологічного клімату Д. Муньос, В. Шапар, які визначають: а) високу вимогливість членів колективу один до одного, б) доброзичливу, ділову критику, вільне вираження думок, в) інформованість членів колективу про мету спільної діяльності, г) задоволення від приналежності до колективу, д) взаємоповагу і взаємодопомогу, підтримку і сприяння інтересам співробітників з боку керівників, е) здатність кожного із членів організації брати відповідальність за стан справ у колективі [296; 328].

Для Н. Волкової, І. Зудова, С. Пухно, Т. Щербак ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є: дружність, конструктивна критика, емоційне залучення до проблемних ситуацій, усвідомлення завдань спільної діяльності, наявність можливостей проявляти активну позицію під час ділового обговорення справ, створення сприятливих умов для активної професійної, творчої діяльності, самоствердження, саморозвиток, самореалізація учасників колективу, вболівання за честь організації, сприяння її розвитку [38; 80; 226; 302].

Характеризуючи особливості сприятливого соціально-психологічного клімату, Т. Бабенко виокремлює «психологічну сумісність членів групи. Йдеться передусім про групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості групи, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності» [8; с. 2].

Своєю чергою, Р. Кумар виокремлює такі його ознаки: взаємопідтримка, взаємоповага членів колективу, справедливе, вимогливе ставлення членів колективу один до одного, цілеспрямованість колективу, співпраця, доброта і турбота, участь у загальній справі всіх співробітників, спільне проведення вільного часу, підтримка ініціативи, наявність права приймати значущі рішення, співпереживання за невдачі окремих учасників колективу, підтримка і захист слабких, лояльність до компанії з боку керівників [321].

П. Горностай, В. Горбунова, О. Коробанова, О. Плетка, Г. Циганенко, Л. Чорна вважають, що ознаками сприятливого соціально-психологічного

клімату є суб'єктивні та об'єктивні критерії. Серед суб'єктивних критеріїв визначено: здатність вільно озвучувати власні думки, спроможність керівника не здійснювати тиск на підлеглих під час вирішення важливих для колективу завдань, обізнаність членів колективу щодо мети і завдань спільної справи, насолода від усвідомлення приналежності до колективу кожного члена тощо. До об'єктивних критеріїв клімату належать: результативність праці колективу (рівень розвитку кожного члена, якість опанування знаннями, рівень культури), плинність кадрів, частоту і характер конфліктів, стан трудової дисципліни [223].

У працях Т. Вонберг, А. Головка, ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є : об'єктивні (наявність міцної трудової дисципліни, високі результати роботи, низький рівень плинності, конструктивне вирішення конфліктів, відсутність напруження), суб'єктивні (взаємодовіра, соціальна відповідальність, задоволеність роботою, взаєминами у колективі, відсутність тиску команди [41].

Несприятливий клімат передбачає негативну, деактивізаційну налаштованість організації, яка приймає деструктивні рішення під час розв'язання проблем колективу, демотивує його учасників [285].

Серед ознак несприятливого соціально-психологічного клімату Р. Кумар, С. Іваницька, Т. Халайда визначають: поганий настрій, конфліктність, агресивність, недовіру один до одного, нерівність у відносинах, зневагу, прагнення відокремитися один від одного, злорадство, заздрість успіхам або невдачам колег, відсутність бажання працювати в команді, взаємодія між собою [321].

І. Кравець, Н. Совира, М. Молочко визначають такі ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату: перебування кожного члена у колективі як самостійної одиниці, відчуженість учасників один від одного, наявність у них бажання змінити місце роботи, незадоволеність взаєминами з колегами, конфліктне оточення, напружена атмосфера, низька ефективність, продуктивність праці, висока плинність кадрів тощо [133; 164].

У дослідженнях Н. Базалійської, С. Микитюк ознаками несприятливого соціально-психологічного клімату є: дезінтеграція колективу, нечіткість прав і обов'язків членів колективу, відсутність налаштованої системи комунікацій, проблеми адаптації у простоті колективу. На думку авторів, «якщо вимогливість менеджера викликає групову незадоволеність, клімат погіршується, що і супроводжується невиконанням вказівок, порушенням дисципліни. При слабкому керівництві та повній згоді членів колективу з подібним потуранням соціально-психологічний клімат характеризується як несприятливий та незрілий» [9, с. 30].

Нейтральний клімат характеризує невизначену природу спрямованості членів колективу, нестабільність у ставленні їх до спільної діяльності [285]. Крім того, як зауважують Т. Вонберг, А. Головка, М. Молочко, до ознак нейтрального соціально-психологічного клімату належать: нестійкість, змінюваність взаємовідносин, відсутність чіткої спрямованості членів колективу, неузгодженість у шляхах досягнення спільної мети, у вирішенні завдань спільної справи, хитка позиція членів колективу, керівництва щодо способів, напрямів діяльності [41; 164].

Окреслені ознаки визначених типів соціально-психологічного клімату (а) сприятливий, б) несприятливий, в) нейтральний) розкривають його зміст, структуру, спрямованість та ін., від чого залежить розвиток організації. [296]. У дослідженнях О. Чайковської, Л. Онуфрієвої йдеться про те, що соціально-психологічний клімат сприяє створенню корпоративної культури, підвищенню рівня результативності функціонування колективу, що насамперед пов'язано з оптимальною реалізацією особистісних і групових можливостей. Сприятливий соціально-психологічний клімат не лише плідно впливає на результати спільної діяльності організації, а й трансформує особистісні здатності, внутрішній потенціал її членів [290].

Серед особливостей соціально-психологічного клімату виокремлюють його функції, які відіграють значущу роль у розвитку, діяльності колективу та особистості, а саме: а) утворення безпосередніх умов життєдіяльності

особистості у колективі; б) гарантування зворотнього зв'язку під час взаємодії особистості з соціальним оточенням; в) забезпечення умов для спільної виробничої діяльності; г) сприяння розвитку особистості, враховуючи особливості її характеру, відповідальності, дисциплінованості, комунікативних здібностей тощо; д) обумовлення психічного стану і здоров'я особистості: в умовах «позитивного соціально-психологічного клімату психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. При негативному виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які несприятливі для здоров'я» [63, с. 32]; е) консолідує (згуртування колективу, об'єднання спільних зусиль у процесі розв'язання проблем і завдань); є) стимулює (активізація емоційного потенціалу, життєвої енергії кожного члена колективу); ж) стабілізує (створення умов для прояву стійкості внутрішньоколективних відносин, передумов для успішної адаптації нових членів колективу); з) регулює (встановлення правил взаємовідносин, коректне оцінювання, контроль за поведінкою учасників спільноти) [107; 226].

## **1.2. Особливості функціонування організацій у структурах державного управління та місцевого самоврядування**

Проблемою змісту і характерних рис організації займалося чимало дослідників (О. Ільєнко [177], О. Кузьмін [139], О. Мельник [139], Г. Монастирський [165], Т. Мостенська [177], М. Небава [171], В. Новак [177], Г. Осовська [187], О. Осовський [187], О. Ратушняк [171], Й. Ситник [240] та ін.).

Про поняття організації переважно йдеться як про: а) групу осіб, діяльність яких є свідомою, керованою чи спонтанною, скоординованою на досягнення визначеної мети (Т. Лазоренко, О. Гук) [146]; б) конкретний соціальний процес, завдяки якому реалізується соціальна дія (Ч. Барнард) [306]; в) інституціоналізовану групу осіб (фізичних чи юридичних), які співпрацюють для досягнення визначених цілей на основі створених

матеріальних, економічних, правових умов. Серед організацій йдеться про такі інституції: фірми, профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи, органи місцевого самоврядування, банки, страхові компанії, фонди [240].

З усім тим, організація водночас є системою (внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія елементів цілого, що обумовлена структурою і цілями) та процесом (сукупність цілеспрямованих дій, які призводять до утворення необхідних зв'язків) (Г. Монастирський) [165].

У межах дослідження В. Новак, Т. Мостенської, О. Ільєнко поняття організації трактується у двох значеннях, а саме: а) як соціальна одиниця (група, колектив тощо), яка є відособленою від інших; б) як організаційні особливості соціальної одиниці, колективу, що складається з керівництва, посадових взаємин, сформульованих правил і обов'язків, методів прийняття рішень, техніки, технологій, капіталу, стратегій досягнення мети [177].

До структурних складників організації Г. Осовська, О. Осовський відносить: ресурси (люди, капітал, матеріали, технології, інформація, цілі); залежність від зовнішнього середовища (економічний попит, нормативно-правові документи тощо); горизонтальний поділ праці (виробництво, маркетинг, фінанси); вертикальний поділ праці (технічний, управлінський, інституційний); необхідність в управлінні [187].

Структура будь-якої організації (за Г. Монастирським) містить п'ять складників: а) операційний центр (входять працівники, які діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг; забезпечують виробництво товарів або послуг); б) стратегічний центр (включає працівників, підрозділи, які опікуються розробкою, реалізацією довгострокових цілей установи, розподіл ресурсів); в) проміжна середня ланка (здійснює комунікацію статистичного центру з іншими підрозділами, підтримує інформаційні потоки центрів); г) техноструктура (забезпечує діяльність аналітиків, які налагоджують роботу інших членів організації); д) персонал

підтримки (виконує функції, пов'язані з посередньою підтримкою діяльності організації) [165].

Основними складниками організації (за В. Новак, Т. Мостецька, О. Ільєнко) є: а) функціональні аспекти організаційних ознак робочих місць; б) систему статусу, що характеризує службовців у вертикальній ієрархії влади; в) систему комунікацій, за допомогою якої відбувається передача інформації; г) систему винагород, яка гарантує стимулювання, управління у процесі досягненні організаційних цілей; д) статут організації, який містить елементи, що забезпечують якісне функціонування організації [177].

Відповідно до досліджень Л. Карамушки, А. Клочко визначено психологічні та організаційно-функціональні характеристики організації. Серед психологічних характеристик організації дослідники виокремлюють: розвиток креативного потенціалу установи, розвиток колективу (підготовленість до діяльності, спрямованість, організованість, активність, згуртованість, інтегративність, референтність), професійну відданість організації. До організаційно-функціональних характеристик організації науковцями віднесено: тип закладу, місце розташування закладу, термін існування організації, кількість осіб, статус організації в системі міста (області) тощо [96].

Розмаїття організації класифікують за такими критеріями: цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, характером адаптації до змін (О. Кузьмін, О. Мельник, М. Небава, О. Ратушняк) [139; 171]; метою створення (прості, складні); розміром (малі, середні, великі); юридичним статусом (підприємства, товариства, асоціації, об'єднання); функціями управління, регламентування діяльності (чіткий розподіл функцій, гнучкий розподіл функцій, комбінований); формою власності (приватні, колективні, комунальні, державні); формою результату (комерційні, некомерційні); типом завдань (економічні, фінансові, політичні, освітні, військові); принципами об'єднання людей (добровільні, примусові,

унітарні); характером діяльності (технологічні, програмно-цільові, не програмні) способом створення (формальні, неформальні) [27].

Т. Лазоренко, О. Гук формальні організації визначають як групи співробітників, які свідомо планують, організовують, контролюють діяльність, що обумовлена певною метою. Автори виокремлюють три групи формальної організації:

- командні (президент компанії, віце-президент, начальник відділу, заступники);
- цільові виробничі (групи фахівців: технологів, дизайнерів, конструкторів, фінансистів);
- комітети (спеціальні для усунення браку, скорочення працівників і постійні: ревізійна комісія, рада директорів). Як зазначають автори, формальні групи створюються за необхідності керівником на основі вертикального та горизонтального поділів праці задля досягнення цілей [146].

Згідно з дослідженнями Ч. Барнарда, формальна організація вирізняється: наявністю не менше двох людей, які ідентифікують себе частиною групи; наявністю спільної мети, яку приймають всі члени групи; наявністю учасників групи, які свідомо співпрацюють для досягнення спільної мети. досягнення загальної для всіх цілі. Дослідник окреслює ознаки формальної організації: наявність розподілу праці, групування роботи за видами, наявність системи підпорядкування, наявність управлінської ієрархії, можливість групування у підрозділи [306].

За Т. Лазоренко, О. Гук, неформальні організації характеризують групу співробітників, яка створюється, функціонує спонтанно, відносини в якій ґрунтуються на основі спільних інтересів, потреб тощо [146].

На думку Ч. Барнарда, неформальні групи зазвичай створюються не на робочому місці, встановлюють норми, відносини, традиції. Дослідник визначає функції неформальних організацій: розвитку комунікації між членами установи, забезпечення єдності шляхом регулювання гготовності слугувати, підтримка відчуття самоповаги, гідності [306].

Таким чином, аналіз наукової джерел надав можливість визначити змістові та характерологічні особливості організації як явища, що дозволяє глибше розглянути й усвідомити природу феномена «соціально-психологічний клімат організації».

За Н. Коломінським, соціально-психологічний клімат організації демонструє домінуючий відносно стійкий психічний настрій співробітників, який створюється на основі психічного віддзеркалення умов життєдіяльності спільноти, особливостей міжособистісної взаємодії [127].

С. Максименко, В. Соловієнко розглядають соціально-психологічний клімат організації як якісний бік стосунків, які проявляються через сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають життєдіяльності установи, різнобічному розвитку співробітників [149].

Л. Джеймс, М. Ерхарт, Ч. Ко, В. Мейсі, К. Чой, Б. Шнайдер характеризують соціально-психологічний клімат організації як важливий аспект діяльності, подій, процедур установи, яким співробітники надають значущість; тлумачення працівниками поведінки керівника, яка допомагає досягти успіху в робочому середовищі, як винагороди, підтримки, очікування тощо. Клімат організації дозволяє з'ясувати особливості сприйняття співробітниками піклування керівника про них, пріоритети у сфері довіри, поваги, справедливості, безпеки [311; 330].

Згідно з дослідженнями І. Шоробура, Є. Долинського, О. Долинської, сприятливий соціально-психологічний клімат формується і розвиваються доволі тривалий час. Основним вимогами для початку запуску такого процесу слугують відповідні умови, а саме: чіткі цілі, завдання діяльності об'єднання; наявність, навіть незначних, але досягнень у спільній діяльності; присутність компетентного керівника у формальній організації, в неформальній – надійного лідера; сумісність співробітників; наявність реальної вигоди [301].

Соціально-психологічний клімат організації, на думку Р. Кириченко, І. Маркова, Я. Рудик, відбивається у таких ефектах як: згуртованість, що відображає єдність дій співробітників в умовах вибору; взаємна сумісність, що

зосереджує увагу на безконфліктному спілкуванні, злагодженій спільній діяльності працівників; ідентифікація, що виражається у свідомому, мотивованому прийнятті співробітниками спільних завдань, цінностей, правил взаємодії. Вчені вважають, що клімат у різних організаціях неоднаковий і по-різному впливає на співробітників. Першою чергою, соціально-психологічний клімат позначається на психологічному самопочутті людей. Основою для формування клімату є міжособистісні відносини співробітників по горизонталі [105; 154].

Дослідники пов'язують соціально-психологічний клімат із системою соціальних відносин у суспільстві, з особливостями мікросередовища різних установ, зважаючи на глибинні передумови функціонування організації, які закладені у багатогранній життєдіяльності суспільства (що створює передумови для розвитку духовного середовища) Т. Дзюби, Л. Бондарчук, [58].

Розглядаючи проблему соціально-психологічного клімату в організації, розглянемо характеристики структур державного управління та місцевого самоврядування як видів організацій, а також чинники, які визначають особливості соціально-психологічного клімату в них.

Насамперед слід зазначити, **що державне управління є одним з видів діяльності держави, який спрямований на здійснення управлінського організуючого впливу шляхом застосування повноважень виконавчої влади, забезпечуючи дотримання законів, реалізуючи управлінські функції задля соціально-економічного, культурного розвитку держави, її територій, упроваджуючи державну політику у відповідних сферах суспільного життя, створюючи умови для реалізації громадянами їхніх прав і свобод [152].**

Державне управління є: а) видом управлінської діяльності, складною динамічною системою, складники якої мають специфіку О. Задихайло, [74]; б) діяльністю органів усіх гілок державної влади (законодавчої, виконавчої, судової) з реалізації регулюючих, організуючих,

координуючих впливів на всі сфери суспільства задля задоволення змінних потреб (Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін) [118].

Серед ознак державного управління, які визначають його зміст і сутність, Є. Карташов, В. Євдокимов, І. Драган, О. Дацій виокремлюють [55118]:

1. державне управління є організуючою діяльністю, яка обумовлює конкретні, управлінські за своїм змістом відносини;
2. управлінські відносини передбачають наявність суб'єкта управління – органу державної влади, органу місцевого самоврядування, посадової особи, яка має владні повноваження для реалізації державного управління;
3. тип відносин між суб'єктом і об'єктами державного управління має державно-владний характер;
4. організуюча діяльність державно-владного типу є підзаконною, ґрунтується на чинному законодавстві;
5. цілі існування, діяльність органів державної влади регульовані органами вищого організаційно-правового статусу;
6. державні процеси потребують прозорості, відкритості, увагу з боку громадськості під час ухвалення;
7. ефективність державного управління прямо пропорційно залежить від рівня взаємодії політичних, адміністративних державних інституцій і суспільства [55].

Із позиції Д. Неліпи, державне управління в умовах сьогодення характеризує менеджмент, що ґрунтується на відносинах між урядом, державною службою, суспільством. У таких відносинах мають місце ефективно надання державних послуг, зміцнення інституційної здатності, впровадження методів управління, спрямованих на результат. Науковець зазначає, що в державному управлінні важливо зосереджувати увагу на вирішення спільних питань із громадськістю, розподіляти відповідальність щодо користування державною власністю, актуалізувати потребу виходити на

договірні домовленості у взаємодії державного та приватного секторів, надавати послуги відповідно до суспільних запитів [330].

Як зауважують О. Городецький, О. Задохайло, М. Корнієнко, В. Погорілко, О. Фріцький, державне управління втілюється спеціально уповноваженими органами (суб'єктами), наділеними відповідними державно-владними повноваженнями, які утворюють систему органів державного управління, – органи державної влади [74; 200].

У розумінні А. Сухорукової, орган державної влади – організований колектив людей, якому властиві органотвірні ознаки, що дозволяють відокремити органи державної влади від інших державних інституцій, недержавних організацій – органів місцевого самоврядування, громадських організацій, господарських товариств. Органи державної влади відтворюють організаційно відокремлену, відносно автономну складову частину єдиного державного апарату України, що характеризує колектив громадян України (одну особу) – державних службовців, – заснований для виконання завдань, функцій держави, наділений відповідними державно-владними повноваженнями, які здійснюються у визначених законом правових, організаційних формах [265].

**Діяльність органів державної влади України регламентовано Конституцією України [129], Законами України «Про центральні органи виконавчої влади» [220], «Про державну службу» [209], «Про місцеві державні адміністрації» [214], «Про джерела фінансування органів державної влади» [210], Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки [264] та іншими нормативно-правовими документами.**

Відповідно до положень Конституції України [129], органи державної влади розподілено на органи законодавчої, виконавчої, судової влади [129].

Органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України. Вищим органом у системі виконавчої влади виступає Кабінет Міністрів України. Серед основних функцій, які виконують органи законодавчої влади, згідно з положеннями Конституції України [129]

визначено: прийняття законів; затвердження Державного бюджету України; визначення засад внутрішньої, зовнішньої політики; затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля; розгляд, прийняття рішення щодо схвалення Програми діяльності Кабінету Міністрів України; затвердження рішень про надання Україною позик і економічної допомоги іноземним державам та міжнародним організаціям, а також про одержання Україною від іноземних держав, банків і міжнародних фінансових організацій позик, не передбачених Державним бюджетом України, контроль за їх використанням; визначення правових засад вилучення об'єктів права приватної власності тощо [118; 129].

Систему центральних органів виконавчої влади України складають міністерства, державні комітети, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. У системі місцевих органів виконавчої влади ключову роль відіграють місцеві державні адміністрації, які здійснюють виконавчу владу в областях, районах, районах Автономної Республіки Крим, у містах Києві, Севастополі [129; 152]. Основними функціями органів виконавчої влади є: забезпечення внутрішньої, зовнішньої політики держави; проведення фінансової, цінової, інвестиційної, податкової політики, соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки, природокористування політики у сферах праці та зайнятості населення; управління об'єктами державної власності; розробка проекту закону про Державний бюджет України; спрямування, координація роботи Ради міністрів Автономної Республіки Крим, міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій; забезпеченні виконання Конституції, законів, актів Президента, Кабінету Міністрів України тощо [157].

Органами судової влади є Конституційний Суд України, судові органи, що належать до системи судів загальної юрисдикції [129; 152]. Органи судової влади забезпечують: здійснення правосуддя; конституційний контроль;

формування органів суддівського самоврядування; контроль за додержанням законності, обґрунтованості рішень, дій державних органів, посадових осіб; роз'яснення судам загальної юрисдикції актів застосування законодавства; утворення державної судової адміністрації тощо [118; 129; 144].

Крім органів державної влади, на думку О. Донченко, частину державної управлінської діяльності, яка заснована на нормах закону, спрямована на реалізацію поставлених державою завдань у сфері функціонування місцевих органів влади, здійснюють **органи місцевого самоврядування** [59].

**Орган місцевого самоврядування є організацією, колективом громадян України, депутатів місцевої ради чи службовців органів місцевого самоврядування, який засновано з метою виконання завдань, функцій місцевого самоврядування, діє в інтересах відповідної територіальної громади, наділений владними повноваженнями у межах закону. Орган місцевого самоврядування утримується за рахунок коштів бюджетів місцевого самоврядування районних, обласних бюджетів (Ю. Білоусов, В. Кравченко, М. Пітцик, Ф. Стефанчук), [135; 24].**

Як зазначають О. Батанов, П. Біленчук, В. Соколов, Д. Хижняк, органи місцевого самоврядування займають окреме місце в політичній системі. Як форма реалізації народом належної йому влади органи місцевого самоврядування не належать до механізму державної влади [15; 22; 261].

**Роботу органів місцевого самоврядування регламентовано Конституцією України [129], Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [213], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [216], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [211], «Про статус депутатів місцевих рад» [218], Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки [215] та іншими нормативно-правовими документами.**

У Законі України «Про місцеве самоврядування» зазначено, що систему органів місцевого самоврядування складають: територіальна громада, сільська, селищна, міська рада, сільський, селищний, міський голова,

виконавчі органи сільської, селищної, міської ради, староста, районні та обласні ради, органи самоорганізації населення [213].

Т. Дерун, В. Кашевський, Б. Руснак серед повноважень, які виконують органи місцевого самоврядування, визначають [57]:

1. управління комунальною власністю;
2. вирішення питань адміністративно-територіального устрою;
3. забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод громадян;
4. управління місцевими бюджетами;
5. вирішення питань житлово-комунального господарства, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту, зв'язку, соціально-економічного, культурного розвитку, освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціального захисту населення;
6. реєстрації місця проживання фізичних осіб;
7. регулювання земельних відносин, охорони природного середовища тощо [57; 103; 232].

Отже, аналіз джерел з питань організації [177], як явища, з проблем органів державної влади [118; 157; 265], органів місцевого самоврядування [135; 24] надав можливість з'ясувати, що за аналогією орган державної влади, орган місцевого самоврядування відображає змістові характеристики організації, як колективу, який включає керівництво, посадові взаємини, правила, обов'язки, методи прийняття рішень, технології, капітал, стратегії досягнення мети тощо [177].

Для більш детального розуміння особливостей соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування вважаємо за доцільне визначити основні чинники, які впливають на характер досліджуваного явища.

Варто зазначити, що у словнику української мови поняття «чинник» розглянуто як умову, причину будь-якого процесу, яка розкриває природу однієї з властивостей цього процесу [23, С. 326].

Аналіз наукових праць свідчить про достатню кількість учених (Т. Бабенко [8], Т. Дуткевич [63], О. Кузьмін [139], Л. Орбан-Лембрик [183], Г. Осовська [187], Т. Постоян [202], М. Прищак [206], А. Романов [228], Ю. Скобла [202], Т. Терещук [270], А. Хмелевська [288]), які вивчали чинники соціально-психологічного клімату організації.

Так, Т. Постоян, Ю. Скобла до основних чинників, що впливають на стан соціально-психологічного клімату організації відносять: роботу в цілому, стан устаткування, санітарно-гігієнічні умови праці, рівномірність забезпечення роботою, розмір заробітної плати, відносини з безпосереднім керівником, можливість підвищення кваліфікації, різноманітність роботи, рівень організації діяльності установи, ступінь впливу керівника на справи у колективі [202].

За О. Кузьмінім, на соціально-психологічний клімат організації впливають такі чинники:

1. соціально-психологічний клімат суспільства;
2. умови життєдіяльності (територіальне розташування, специфіка діяльності);
3. суспільна думка, психологічний вплив, наслідування;
4. вплив особливостей групової динаміки [139].

Із позиції Т. Бабенко, соціально-психологічний клімат організації залежить від:

5. наявності у колективі спеціалістів різного рівня професійної майстерності;
6. чисельності, статево-вікового складу групи;
7. часу спільної трудової діяльності;
8. наявності неформальної структури у колективі;
9. автономності, рівня ізольованості групи;
10. психологічної сумісності учасників групи [8].

Т. Дуткевич, Л. Карамушка [93], А. Романов, А. Хмелевська, Г. Чоудхурі серед основних чинників соціально-психологічного клімату організації виокремлюють:

- чинники макросередовища (тенденції науково-технічного прогресу, суспільно-політичну, економічну ситуацію в країні, національний склад держави, рівень життя населення, релігійні, расові ознаки населення, особливості діяльності органів управління, соціально демографічні чинники, соціально-психологічні особливості територіального району, регіональні, етнічні чинники);

- чинники мікросередовища (особливості матеріально-економічних, технологічних, організаційно-управлінських умов праці в організації, особливості формальної структури установи, її співвідношення з неформальною, стиль управління керівника організації, задоволеність роботою, психологічна сумісність, спрацьованість, характер комунікацій, характер виконуваної роботи, організація спільної діяльності, наявність товариських контактів, співробітництва, взаємодопомоги серед членів організації, можливості професійного, особистого розвитку, іміджеві риси установи [63; 88; 228; 288; 309].

Вивчаючи проблеми психологічного забезпечення соціального прогнозування, О. Суший вважає, що соціальний аналіз явищ і процесів має відбуватися за рівнями, що вирізняються за об'єктивним принципом, інтерпретацією соціальної реальності: мікро-, мезо-, макро-, мета- рівнями. Метарівень передбачає узагальнення, відтворює характер розвитку суспільства, макрорівень визначає особливості функціонування суспільства загалом, мезорівень відображає специфіку розвитку, функціонування підсистем суспільства. На мікрорівні окреслено роль і місце людини у людських взаємовідносинах у процесі створення, функціонування структур соціальної реальності [267; 268].

У дослідженнях Л. Орбан-Лембрик, Г. Осовської, М. Прищак, Т. Терещук чинники соціально-психологічного клімату організації варто розглядати у межах:

- глобального середовища (економічна, політична стабільність суспільства, соціальне, психологічне благополуччя людей);
- локального середовища (функціонально-рольові протиріччя, участь членів організації у формуванні планів, розподіл ресурсів, ступінь централізації влади, статево-віковий, професійний, етнічний склад співробітників) [183];
- фізичного середовища (санітарно-гігієнічні умови праці, оснащення робочого місця) [206];
- соціально-морального середовища (оплата праці, соціальне забезпечення, комфортний режим роботи, можливість кар'єрного росту, підвищення професійної компетентності, реалізації потенціалу особистості) [270];
- комунікативного середовища (особливості інформації для забезпечення діяльності організації, відсутність чи наявність комунікативних бар'єрів, володіння прийомами конструктивної критики) [187].

Узагальнивши результати досліджень Л. Карамушки [94], А. Максимович [150], Я. Онуфрієвої [182], Г. Осовської [187], М. Прищак [206], С. Романюка [231], Т. Терещук [270], А. Хмелевської [288], можна виокремити рівні **основних чинників соціально-психологічного клімату** органів державної влади та органів місцевого самоврядування (рис. 1.1):

- макрорівня, які визначаються процесами, явищами держави, суспільства (громадсько-політичний, економічний стан країни, рівень життя населення, нормативно-правове забезпечення, стан національної безпеки держави, ступінь демократизації суспільства, особливості територіального району);
- мезорівня, які відображають соціальні-організаційні аспекти взаємовідносин членів організації (матеріально-економічні, технологічні,

організаційно-управлінські умови праці, взаємовідносини співробітників, стиль керівництва, система стимулювання, корпоративна культура, ступінь децентралізації влади);

- мікрорівня, які відтворюють особливості особистісних рис, якостей членів організації (задоволеність співробітників належністю до групи, професійна компетентність службовців, ідентифікація з громадою, комунікативні уміння, адаптаційні здібності членів організації).

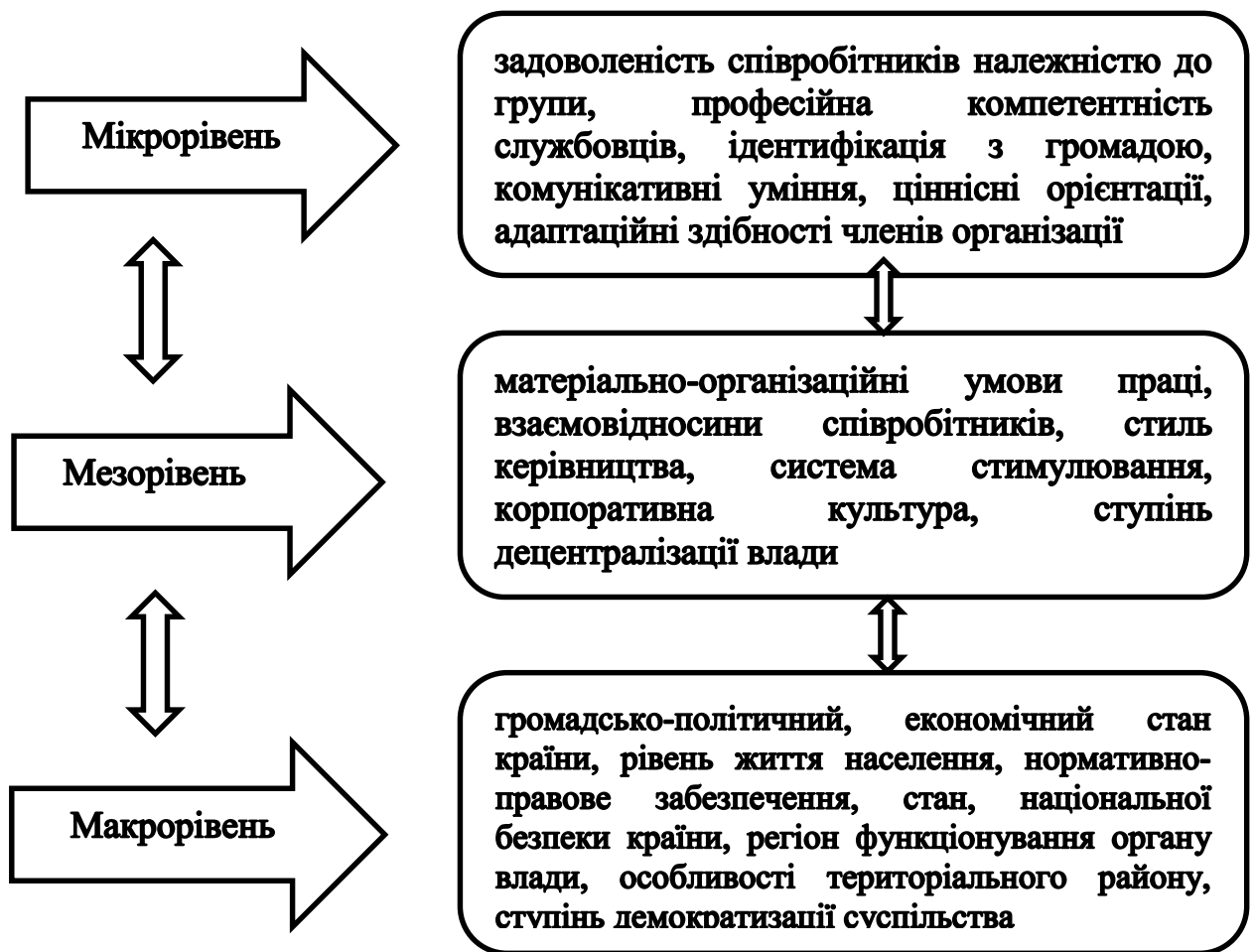


Рис. 1.1. Чинники соціально-психологічного клімату органів державної влади та органів місцевого самоврядування

Розглядаючи питання діяльності органів управління щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату у процесі якісного вирішення поставлених завдань, як зауважують С. Гайдученко, Т. Грицевич, Г. Легендзевич, Л. Сікорська, І. Сингаївська, В. Ягупов важливо зосередити

увагу на створення системи комунікативного зв'язку всередині організації (між службовцями) й зовні (зв'язки з громадськістю, між установами). Така комунікація визначає рівень підготовки співробітників, вміння правильно висловлюватися, конструктивно відстоювати позиції, чути думку інших людей [45; 83; 239; 242].

У дослідженнях О. Новікової, О. Амоша, В. Антонюк, В. Вишневського комунікація виконує такі функції:

- консервативну (спрямовану на збереження системи владних інститутів);
- координуючу (забезпечує координацію впливів суб'єкта управління щодо об'єкта управління);
- інтегруючу (здійснює політику, враховуючи інтереси всіх соціальних суб'єктів, сприяє прийняттю взаємоузгоджених управлінських рішень);
- мобілізаційну (спрямовану на забезпечення легітимності громадського порядку, підтримки суспільством прийнятих управлінських рішень, залучення додаткових ресурсів до реалізації прийнятих рішень);
- соціалізуючу (забезпечує засвоєння соціально-політичних норм, цінностей, традицій держави, підвищення рівня політичної компетентності громадян, їх готовності взаємодіяти з іншими суб'єктами громадянського суспільства) [178].

Відповідно до результатів дослідження О. Суший у сфері державного управління важливим є встановлення ефективної взаємодії між державним і недержавним секторами, що сприяє оперативній реакції влади на суспільні запити, коригуванню управлінських рішень. У свою чергу, громадяни мають проявляти ініціативу, усвідомлювати важливість своєї участі в процесах управління. Комунікація між суспільством і владою має ґрунтуватися на демократичних принципах, соціальній гармонії, партнерській взаємодії. Науковець зауважує, що справедливість, взаєморозуміння, довіра,

демократична участь є цінностями, які сприяють подоланню недосконалості демократії, вирішенню конфліктів, спрямовують суспільство до налагодження стабільних соціальних відносин, досягнення суспільних цілей [234; 266].

За таких умов значущу роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату органів управління відіграють індивідуально-особистісні характеристики співробітників, їх світосприйняття, ціннісні орієнтації, адаптаційні можливості до змін, поведінка, спосіб життя. Особистісні властивості людей зумовлюють характер міжособистісної взаємодії членів організації, яка відтворює систему виробничих відносин, відображає особливості корпоративної культури всередині службового об'єднання [9].

Таким чином, значущим для розвитку соціально-психологічного клімату в органах управління є чинники мезорівня (корпоративна культура, взаємовідносини співробітників, стиль керівництва, система стимулювання, матеріально-економічні, технологічні, організаційно-управлінські умови праці).

Н. Щербак вважає, що корпоративну культуру проявлено в унікальній системі цінностей, переконань, що підтримуються всіма члена організації, яка обумовлена кінцевою метою діяльності органу управління, визначає поведінку, формальні, неформальні правила, норми діяльності, способи прийняття рішень співробітників, шляхи об'єднання колективу для досягнення спільних цілей. За допомогою корпоративної культури, на думку вченого, колектив органу управління здатний:

- забезпечити внутрішню цілісності команди, єдності співробітників;
- сформувати адаптаційні здібності органу управління до політичних, соціально-економічних умов, впливів зовнішнього середовища;
- розвинути мотивацію до саморозвитку, сприяти самореалізації кожного члена організації;
- вдосконалити муніципальну консолідацію;

- створити дієздатні територіальні громади [302].

Серед принципів корпоративної культури Н. Щербак виокремлює:

- 1) зміцнення корпоративного духу членів організації;
- 2) відсутність бар'єрів у взаємовідносинах між керівництвом і підлеглими;
- 3) заохочення прагнення службовців до самовдосконалення;
- 4) дотримання членами організації норм ділової етики;
- 5) підтримку позитивного іміджу установи;
- 6) соціальну відповідальність тощо [302].

Ключова роль у розвитку корпоративної культури в установах належить керівництву, яке через виступи перед співробітниками, виклад власних поглядів до стратегій вирішення проблем, визначення корпоративної філософії, кодексів поведінки, визнання заслуг співробітників розвиває культуру взаємовідносин усередині організації, впливає на задоволеність членів колективу співпрацею, взаєморозуміння, згуртованість колективу, продуктивність праці [45]. Е. Мейо підкреслює, що підвищення продуктивності праці співробітників обумовлене не стільки заробітною платою чи умовами, скільки задоволеністю співробітників оточенням, ставленням, увагою з боку керівника [325].

Управлінська діяльність керівника, поряд з іншими детермінантами зумовлюється й стильовими особливостями його управлінської діяльності. Завдяки стилю управління керівник продукує спонуки колективу до ініціативності, активності щодо виконанні обов'язків, методи контролю результатів діяльності співробітників. Як відомо, стиль управління вирізняється стійкістю, характеризує найбільш вживанні прийоми (стереотипи) управління, здібності керівника забезпечувати ефективну управлінську діяльність, створювати сприятливу атмосферу розвитку взаємовідносин і поведінки [68; 42].

Серед детермінант, які формують стиль управління керівника, насамперед визначають: вимоги до керівників конкретних установ,

організацій; особливості сфери діяльності; рівень ієрархії управління; соціально-психологічні якості співробітників; стиль управління керівників вищих інстанцій; рівень професійної компетентності; культура спілкування, цінності; практичний досвід тощо [5].

Загально визнаним є виокремлення таких стилів керівництва як авторитарний, демократичний, ліберальний (за К. Левіним) [323].

Авторитарний стиль характеризується достатньою владою керівника, який нав'язує волю співробітникам, централізує повноваження, позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень, оскільки вважають, що здібності, компетентність співробітників не відповідає належному рівню, забуваючи, що залучення підлеглих до управління, суспільної діяльності розвиває у людей громадську зрілість. Авторитарний стиль управління керівника обумовлює появу у підлеглих тривоги, нервового напруження, сковує ініціативу, порушує комунікацію [323]. Застосовуючи авторитарний стиль, керівник порушує партнерські взаємовідносини у середині колективу, оскільки одні підлеглі застосовують до колег схожі з керівником манеру поведінки, інші намагаються не контактувати з колегами, треті впадають у депресію. Такому колективу притаманна відраза до праці, уникнення керівника, страх перед покаранням [5]. Однак, як зазначає М. Загірняк, у неорганізованих колективах, з низьким рівнем виконавства авторитарний стиль управління грає значну роль під час прийняття оперативних рішень, розв'язання нагальних проблем [64].

Застосовуючи демократичний стиль управління, керівник делегує свої повноваження співробітникам, створює умови для вільного прийняття ними рішень, виконання завдань, турбується про забезпечення підлеглих ресурсами, оцінює їх діяльність [323]. Завдяки запровадженню демократичного стилю управління керівник робить обов'язки співробітників привабливими, ініцією свободу у формулюванні своєї мети з урахуванням цілей установи, будує взаємовідносини на основі поваги, довіри, застосовує заохочувальні заходи. У такому колективі підвищується рівень згуртованості, взаємовідносини між співробітниками ґрунтуються на взаємопідтримці, взаємодопомозі,

підвищується задоволеність від приналежності до групи, продуктивність праці, знижується плинність кадрів. Проте, демократичний стиль керівництва має ґрунтуватися на ефективній системі контролю, яка вимагає більше часу на організацію, постійне інформування співробітників щодо мети, завдань, перспектив розвитку, вирішення проблем через колегіальне обговорення [5].

Ліберальний стиль управління керівника характеризується непослідовністю у діях, нездатністю відстояти позицію у складних, екстремальних ситуаціях, нерегулярністю, слабким контролем за діяльністю співробітників, униканням від конфліктів, рішучих заходів [323]. Однак, управлінець, керуючись ліберальним стилем урядування доброзичливо ставиться до підлеглих, намагається допомогти вирішити проблеми, надає свободу співробітників самостійно приймати рішення. У такому колективі зароджується довіра між учасниками, розвивається співробітництво, кооперація, підвищується задоволеність працею [5].

На думку В. Олуйко, до керівників організацій, які виконують повноваження з управління, висуваються підвищені вимоги, а саме: ініціативність, здатність переконувати, глибоке розуміння мети, завдань, функцій установи, комунікабельність, емоційна стійкість, концентрація волі, самостійність у процесі прийняття рішень, уміння доводити справу до результату. Крім того, як зазначає дослідник, керівник має володіти відповідними діловими якостями: організаторськими здібностями, компетентністю, підприємливістю, вмінні створювати творчу атмосферу у колективі, активно знаходити ефективні шляхи підвищення якості діяльності громади тощо [184].

Отже, керівник для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, який би мобілізував співробітників до підвищення рівня працездатності, обираючи стиль управління, має розумітися на індивідуальних особливостях підлеглих, володіти здатністю комплектувати групи, компетентно здійснювати професійний відбір, навчати співробітників, ефективно застосовувати засоби мотивації.

У процесі створення сприятливого соціально-психологічного клімату органів державної влади, органів місцевого самоврядування важливу роль відіграє мотиваційна складова. У дослідженнях С. Серьогіна, Н. Липовської, О. Шовгеля зазначено, що реальна плата за роботу, наприклад, посадових осіб місцевого самоврядування вкрай низька у порівнянні з рівнем середньомісячної заробітної плати в індустріальному місті. Це негативно позначається на процесі залучення фахівців, активної молоді до служби в органах місцевого самоврядування, які, враховуючи сучасні умови життя (зростання цін на продукти, комунально-побутові послуги, предмети повсякденної необхідності), обирають роботу у сфері індустріального виробництва. Крім того, такі обставини знижують привабливість служби в органах місцевого самоврядування, зменшують задоволення співробітників від діяльності, зростає рівень конфліктності серед учасників колективу, недовіри до керівництва [238]. Тому, як зазначає С. Гончар, моральна мотивація з боку керуючого навіть у непривабливих економічних умовах спонукає працівників до продуктивної діяльності, викликає задоволеність і натхненність від роботи [49]. А. Трофімов зауважує, що відповідно до «теорії очікування» співробітники колективу готові докласти зусиль у професійній діяльності за умови усвідомлення впливу їх старань на підвищення продуктивності організації, яке призведе до винагород, службового просування, отримання подяки з боку керівника. З іншого боку, на думку дослідника, важливою є мотивація самого керівника, що проявляється через потреби, мотиви, цілі, інтереси, наміри. Чим більш розвиненішою є мотиваційна сфера керівника, тим більше гарантії, що він здатний буде спонукати, надихати співробітників до праці та досягнення спільних цілей організації [277].

Важливим чинником в умовах реалізації процесу децентралізації у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату органів управління виступає матеріально-технічне забезпечення робочого місця службовців. С. Серьогін, Н. Липовська, О. Шовгеля наголошують, що наявність,

облаштування будівель адміністрацій всім необхідним (просторі кабінети, широкі коридори, сучасні комунікації, технічні засоби, меблі, приміщення для відвідувачів, гардероби, санвузли, система вентилявання, охорона тощо) поліпшує умови праці посадових осіб, підвищує якість роботи, рівень взаємодії з громадою, іншими органами, установами, скорочує терміни ухвалення рішень, підвищує рівень підзвітності, прозорості у діяльності, відповідальності службовців органів управління [238].

Отже, виокремлені обставини діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування у процесі реалізації децентралізації влади визначають характер впливу взаємопов'язаних, взаємообумовлених чинників соціально-психологічного клімату організацій на різних рівнях. Вищевказані проблеми чітко відображають вплив процесу децентралізації влади на соціально-психологічний клімат установ. Удосконалення управлінської діяльності органів влади можливе за умови застосування комплексного підходу до вдосконалення кожного з визначених чинників соціально-психологічного клімату організації, що створить додаткові передумови для підвищення привабливості служби в органах державної влади, органах місцевого самоврядування.

### **1.3. Зміст та структура соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування**

Соціально-психологічний клімат організації (органу державної влади, органу місцевого самоврядування) є системою елементів, які зумовлюють його зміст та структуру, продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства.

Соціально-психологічний клімат організації (органу державної влади, органу місцевого самоврядування) можна вважати психологічним станом членів колективу, який детермінується якістю міжособистісної взаємодії в процесі їхньої групової діяльності. Соціально-психологічний клімат

організації (за С. Кличковським) проявляється у типовій для організації системі відносин: «між керівником і підлеглими; між рядовими членами групи; ставленням групи до виконуваної роботи та до умов виробничого середовища» [112, с.2]. Аналіз праць науковців із проблем соціально-психологічного клімату в організації, чинників, які на нього впливають в умовах реалізації децентралізації влади в Україні, надав можливість більше детально розглянути його змістові характеристики. Враховуючи, що соціально-психологічний клімат організації (органу державної влади, органу місцевого самоврядування) вважається сукупністю складників, які містять особистісні властивості членів колективу установи, їх взаємовідносини, умови праці, що обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства, розроблено теоретичну модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації влади.

Загалом про модель йдеться як про уявну чи матеріальну систему, яка відтворює чи імітує будову, дію досліджуваного об'єкту [33]. За О. Моргулець, модель відображає уявлення про об'єкт чи систему ідей у певній формі. Дослідник виокремлює такі види моделей: фізичну (характеризує предмет, ситуацію, демонструючи її вигляд), аналогову (відтворює предмет, ситуації за допомогою інших засобів), математичну (застосовує символи для позначення властивостей об'єкту у вигляді математичних рівнянь). О. Моргулець вважає, що завдяки створенню моделі можливо спростити реальні життєві обставини, вирішити ряд складних проблем, виготовлення зразків допомагає перевірити їх у реальних умовах, провести експеримент, адже модель орієнтована на майбутнє [166]. Для П. Тадеєва, А. Роценюк, модель як засіб наукового пізнання виконує описову, пояснювальну, прогностичну функції [269].

Слід зауважити, що досліджуючи соціально-психологічний клімат організації, вчені (В. Вебер [348], А. Вердорфер [347], О. Волошина [39], Н. Кисельова [107], Г. Назарова [170], З. Смирнова [343], Р. Таджурі [345], А.

Фурман [285], А. Чечель [295] та ін.) виокремлюють різні складники його змісту та структури.

Розглядаючи соціально-психологічний клімат організації через критерій сприйняття членами установи практик, процедур, комунікації, особливостей командної діяльності, що передбачають, розвивають етичні установки, цінності співробітників, дослідники визначають такі його компоненти: відкриту конфронтацію (конфлікти інтересів, цінності, норми); надійне оцінювання (взаємна турбота, повага, підтримка); партнерське спілкування (можливість оскаржити встановлені норми); відповідальність за благополуччя співробітників, клієнтів організації (довіра взаємовідносин); турботу про окремих осіб тощо (Д. Буркус, В. Вебер, А. Вердорфер, К. Унтеррайнер, Б. Шмід, Б. Штайнхайдер) [347; 349; 348].

У працях З. Смирнової, М. Мухіної, Л. Кутєпової, М. Кутєпова, О. Ваганової зазначено, що до компонентів соціально-психологічного клімату організації належать: конфліктостійкість співробітників (уміння протистояти конфліктним ситуаціям у процесі досягнення продуктивного результату), загальна задоволеність роботою (інтегральний ступінь благополуччя колективу, інтерес до спільної діяльності, задоволеність умовами праці, досягненнями, стосунками членів організації, відповідальність, рівень домагань співробітників у професійній сфері) [343].

У роботі Г. Назарової, А. Романова, структуру соціально-психологічного клімату організації розглянуто крізь призму відносин (суб'єктивного бачення й об'єктивного стану), що містить: ставлення співробітників до себе, характер міжособистісних відносин, ставлення до праці, відношення між колегами і керівником, ставлення до світу вдосконалення [170].

За О. Волошиною складниками соціально-психологічного клімату організації є: параметри колективу (згуртованість, референтність членства); індивідуально-психологічні особливості співробітників (екстраверсія-інтроверсія, індивідуально-психологічна спрямованість, самооцінка,

нейротизм, професійна, стиль поведінки у конфлікті, стиль управління) тощо [39].

На думку А. Чечель, І. Кириченко, Я. Бібікової, соціально-психологічний клімат організації містить: стиль керівництва (особливості вирішення професійних питань, підбір працівників, організація діяльності членів установи, стимулювання праці, просування по службі); результативність діяльності співробітників; критику (оцінка дій, вчинків, поведінки, способів мислення членів колективу) [295].

А. Фурман, Н. Макарчук в якості складових соціально-психологічного клімату організації виокремлюють: психічний компонент (рівень розумових здібностей, соціального інтелекту, властивості нервової системи членів колективу); індивідуально-психологічний компонент (мотивацію, сумісність характерів, ціннісні орієнтації, особливості поведінки, інтереси співробітників, їх задоволеність працею, умовами, стилем керівництва); компонент взаємовідносин у колективі (особливості симпатії членів колективу, їх установки, взаємсприйняття, взаєморозуміння, відповідальність, дисциплінованість тощо) [285].

Згідно з дослідженнями Д. Літвіна, Р. Стрінгера, соціально-психологічний клімат організації визначено за такими критеріями: структура (характер сприйняття обмежень, свободи дій, формальності, неформальності атмосфери колективу); відповідальність (наявність відчуття довіри у процесі виконання діяльності); ризик (відчуття ризику діяльності колективу); теплота (наявність неформальних груп); підтримка (рівень взаємопідтримки, взаємодопомоги); стандарти (усвідомлення цілей, стандартів ефективної діяльності); конфлікт (рівень відкритості у вирішенні проблем); ототожнення (наявність почуття приналежності до компанії) [324].

І. Петрова визначає такі складові соціально-психологічного клімату організації: ступінь довіри, вимогливості членів колективу до реалізації групової потреби-мети; наявність доброзичливості, ділової критика колег щодо виконання завдань; можливість висловлювання власної думки; рівень

тиску керівників на підлеглих; інформованість співробітників щодо завдань, стан справ; ступінь задоволеності можливістю реалізувати індивідуальну потребу-мету в колективі; ступінь емоційного залучення, взаємодопомоги в кризових ситуаціях; прийняття відповідальності за стан справ в організації кожним співробітником; рівень згуртованості колективу [194].

У дослідженнях Р. Таджурі зазначено, що структуру соціально-психологічного клімату організації можливо схарактеризувати за такими критеріями:

- експектаційному (відповідність умов установи очікуванням співробітників, сумісність інтересів організації та потреб її членів, ступінь задоволеності учасників колективу);
- структурному (структура, функції, розмір організації, ступінь централізації, координації, рівень автономії співробітників);
- суб'єктивному (соціальні оцінки членів колективу, їх позиції щодо умов праці тощо);
- системному (економічна структура, політичні, ідеологічні цінності, соціальна структура, умови місцевості, організаційна структура);
- відносин (ставлення співробітників до праці, один до одного, характер горизонтальних, вертикальних відносин, задоволеність діяльністю) [345].

Структура соціально-психологічного клімату організації Н. Кисельова, М. Молочко містить такі складники:

- емоційний (ступінь задоволеності співробітників членством у колективі, переважаючий стиль керівництва, рівень професійної комунікації, ставлення до діяльності, керівництва, самооцінка членів колективу);
- когнітивний (рівень усвідомлення цілей спільної діяльності, соціально-перцептивна поінформованості про колектив, окремих співробітників);

- поведінковий (особливості професійної самореалізації співробітників, рівень активності членів колективу у соціальному, професійному житті) [107; 164].

Отже, услід за С. Кличковським [113] можна стверджувати, що соціально-психологічний клімат організації є «станом колективу, що виконує спільну предметну діяльність, має спільні цілі та цінності і є процесом узгодження поведінки та діяльності (досвіду взаємодії та соціального пізнання)».

У дослідженнях зарубіжних (В. Макгі та П. У. Тайера [264]) і вітчизняних вчених (С. Кличковський [114]) синонімами поняття соціально-психологічного клімату вважаються поняття психологічного, «організаційного, «морально-психологічного, емоційного» клімату.

Переважно йдеться про психологічний стан членів колективу, який детермінований якістю міжособистісної комунікації в процесі предметної групової діяльності. Цей стан має вияви в стильових та типологічних особливостях системи групових ітерацій (вертикальних, наприклад керівник-підлеглий, вертикальних та ін.), а також у ставленні членів групи і колективу організації в цілому до умов виробничого середовища, до виконуваних видів робіт, до визначених, декларованих та реально досягнутих цілей тощо.

У розглянутих вище підходах тією чи іншою мірою йдеться про соціально-психологічний клімат як про «психологічну атмосферу групи; інструменти формування колективу; стан групової свідомості; загальний емоційно-психологічний настрій малої виробничої групи; стиль взаємин між членами групи; психофізіологічну та психологічну сумісність, згуртованість, єдність членів малої групи; поєднання взаємостосунків між членами колективу, їхнім настроєм та мотивом трудової діяльності; сукупність соціально-психологічних та ділових взаємозв'язків; набір правил, моральну та етичну поведінку працівників; стан міжособистісних та групових зв'язків» тощо.

Соціально-психологічний клімат в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування є процесом і результатом взаємодії чотирьох складників: когнітивно-гностичного, мотиваційно-ціннісного, емоційно-оцінного, поведінково-діяльнісного, а саме:

7) когнітивно-гностичний складник містить систему професійних знань щодо особливостей діяльності держслужбовців у державних органах влади, органах місцевого самоврядування у процесі здійснення їхньої фахової діяльності;

- мотиваційно-ціннісний – комплекс усвідомлених мотивів, цінностей, які визначають спрямованість членів організації щодо вирішення спільних цілей, завдань;

- емоційно-оцінний – сукупність ставлень до себе, до колективу, ставлення до діяльності;

8) поведінково-діяльнісний компонент містить комплекс здатностей, умінь, які обумовлюють якісне виконання професійних обов'язків у процесі впровадження децентралізації влади (рис. 1.2).

На думку В. Загурської-Антонюк, обізнаність щодо процесів децентралізації влади відображає знання, поінформованість членів організації стосовно сутності, характерних рис, особливостей реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [74; 218; 23, С.504]. Для членів організації, які є обізнаними в процесах децентралізації влади, притаманне розуміння, що децентралізація – це процес передачі повноважень органів центральної влади представникам місцевих органів держави, які отримують низку компетенцій, прав і обов'язків [74].

Обізнаність щодо процесів децентралізації влади членів організації має ґрунтуватися на знаннях положень законів, нормативно-правових документів, які супроводжують реалізацію процесу децентралізації, на розумінні результату зазначеного процесу і значущості його для розвитку України, на інформованості щодо механізмів формування спроможної громади, перерозподілу управлінських функцій між органами державної, місцевої

влади, відповідальності перед територіальною громадою за неналежне надання адміністративних послуг, умов, порядку державного стимулювання співробітництва громад, особливостей подолання психологічного супротиву населення стосовно реалізації реформи децентралізації, організації ефективної інформаційної кампанії щодо підвищення рівня готовності населення громад до реального об'єднання, механізмів налагодження комунікації між населенням громад, органами влади, місцевим бізнесом, на усвідомленні проблем впровадження процесу децентралізації та шляхів їх розв'язання тощо (В. Загурська-Антонюк, Н. Кузьмичова). [74; 138].

Професійну компетентність, як складову соціально-психологічного клімату організації (за В. Журавським, Л. Журавською) схарактеризовано як знання, вміння, навички, життєвий, соціальний, професійний досвід, інтелектуальні, організаційні здібності, морально-етичні цінності. Дослідники зазначають, що професійна компетентність службовця передбачає наявність здатності до аналітичної, організаційно-управлінської, контролюючої діяльності, можливості розв'язувати різноманітні завдання професійного характеру, приймати конструктивні рішення в процесі розвитку суспільства і держави. Із розвинутою професійною компетентністю співробітник організації має володіти знаннями щодо теорії управління, економіки, політології, законодавчо-нормативної бази, уміннями використовувати знання у практичній діяльності, здатністю застосовувати досвід у змінних умовах функціонування органу управління, спроможністю оцінювати прийняті рішення з позиції ціннісних орієнтацій різних людей, готовністю до кваліфікованого виконання службових обов'язків [72].

О. Угрин зауважує, що професійна компетентність службовця здійснюється в межах професійної діяльності в умовах реальної організації, розкриває змістові характеристики системи вимог до співробітника (компетенції), професії, конкретного робочого місця [281].

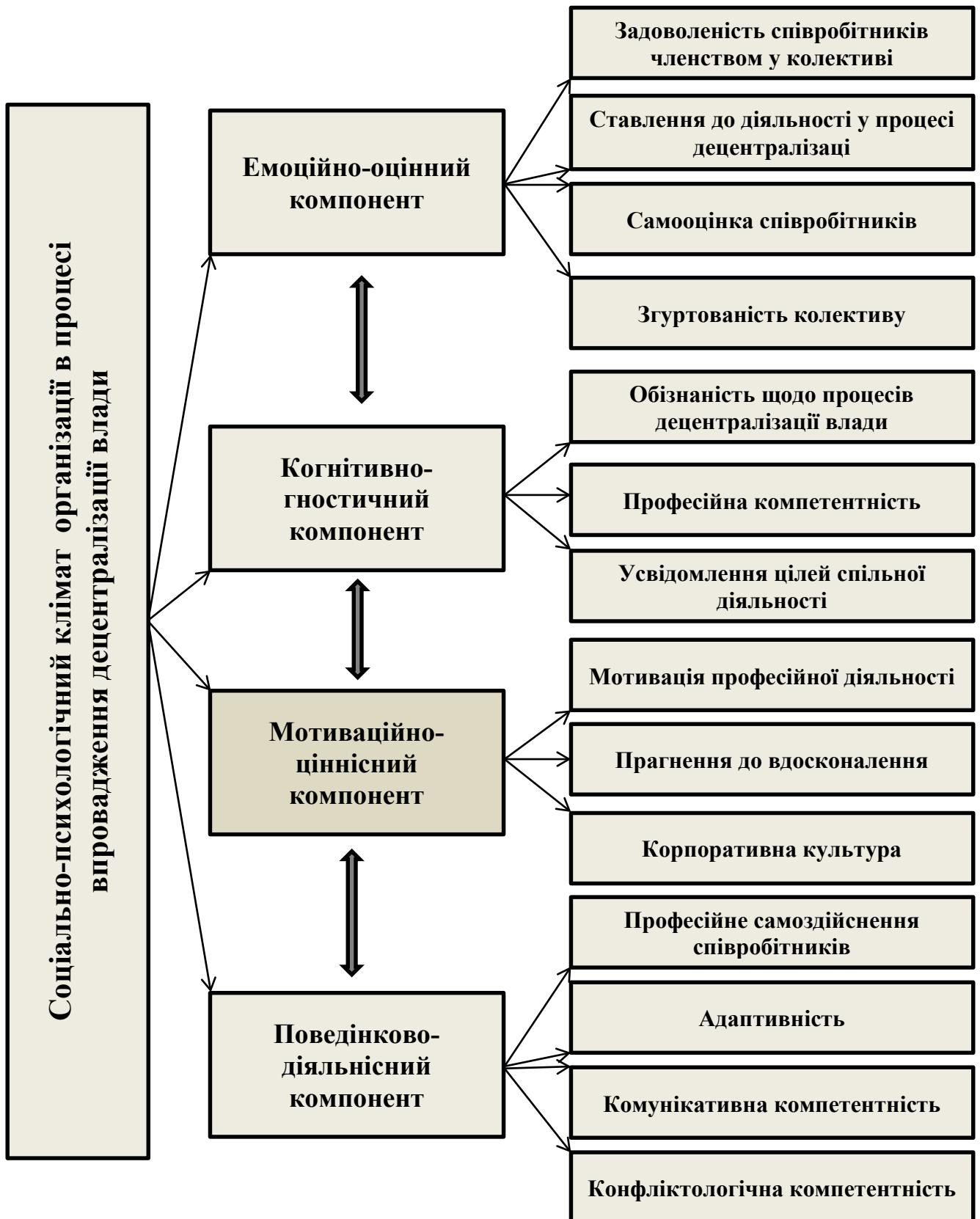


Рис. 1.2. Теоретична модель соціально-психологічного клімату організації

Як зазначає В. Ємельянов, в рамках загальної компетенції службовці органів управління є відповідальними у вирішенні питань забезпечення законності, охорони прав, свобод, інтересів громадян, соціально-економічного розвитку територій, бюджету, фінансів, управління майном, розвитку підприємства. Галузеві компетенції службовців визначені у Законі України «Про місцеві державні адміністрації» [214], розподілені на власні компетенції (представництво, захист інтересів держави на місцевому рівні), делеговані компетенції (делегування повноважень місцевого самоврядування місцевим державним адміністраціям), договірні компетенції (здійснення повноважень за договором) [66]. Д. Неліпа вважає, що професійні компетентності державних службовців мають відповідати професійно-кваліфікаційним характеристикам посад, серед яких ключове місце займають: знання Конституції України [129], Законів України «Про державну службу» [209]; вмінням вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі, аналізувати, узагальнювати інформацію; наявність аналітичного мислення, розуміння проблем менеджменту, технологій адміністративної роботи; здатність продукувати нові ідеї, управлінські рішення тощо [172; 173; 174]. Крім того, як зауважує Д. Неліпа, в умовах змін, що ґрунтуються на активізації процесів діджиталізації, впровадження електронних ресурсів, сервісів, підвищуються вимоги до професійної компетентності державних службовців, які мають володіти здатністю динамічно, гнучко працювати з новітніми технологіями, ефективно використовувати сучасні інформаційні комунікації, електронні сервіси, надавати онлайн-послуги, відповідаючи на запити соціуму [175].

Декларування цілей спільної діяльності (за Д. Горєловим, Я. Крушельницькою) характеризує усвідомленість і розуміння конкретизованої ідеї досягнення організацією у процесі спільної діяльності її членів [50; 136]. Цілі організації досягаються впродовж певного часу, що передбачає співробітництво (конкуренцію тощо) заради досягнення результату, який би відповідав визначеній меті. При цьому реалізація виконання завдань відбувається поетапно. Крім того, цілі організації мають

відповідати критеріям виконання, вимірювання і фіксування результату, якого прагне досягти установа.

Задля ефективного виконання спільної діяльності членів організації важливо чітко усвідомлення співробітниками цілей установи, які мають відповідати таким вимогам: бути зрозумілими, чіткими, точно відобразити предмет досягнення, об'єм і терміни; підлягати вимірюванню; бути досяжними, реалістичними, документально підтвердженими; підвищувати зобов'язання, стимулювання до досягнення; відповідати специфіці зовнішнього середовища, внутрішньої структури, функцій установи тощо [50].

Усвідомлення та розуміння співробітниками цілей організації (які пов'язані зі створенням суспільно значущих цінностей, засвоєнням суспільного досвіду), спонукає до діяльності відповідним чином і у визначеному напрямку, підтримує активність членів колективу. За умови відсутності усвідомлення у членів організації цілей передбачено не спільну діяльність, а імпульсивну поведінку, яка є керованою потребами, емоціями. Усвідомлення цілей спільної діяльності схарактеризовано рядом ознак: наявністю свідомого бачення результату діяльності у вигляді моделей, знань, розуміння співробітником обов'язкового досягнення значущої для суспільства мети, свідомого вибору знарядь, методів діяльності, осмислення особливостей міжособистісних виробничих взаємовідносин, що відображаються в управлінні, комунікації, почуттях приналежності до установи, розумінні свого місця в реалізації мети тощо [50; 136].

Мотиваційно-ціннісний компонент соціально-психологічного клімату організації концентрує у собі комплекс усвідомлених мотивів, цінностей, які обумовлюють характер спрямованості співробітників організації у процесі розв'язання спільних цілей і завдань. Основними показниками виокремленого компонента виступають: мотивація професійної діяльності владі, прагнення до вдосконалення, корпоративна культура.

Для І. Баглицького, І. Жданової, мотивація професійної діяльності відображає спонукання, яке обумовлює активність і визначає спрямованість

особистості щодо професії. Дослідники зазначають, що мотивація професійної діяльності зосереджує у собі установки, мотиви, потреби, ціннісні орієнтації, інтереси в процесі виконання професійних завдань, поєднує пізнавальний (пізнавальні потреби, інтереси) і професійний (професійні цілі, цінності) види мотивації. Завдяки пізнавальній мотивації особистість усвідомлює потребу у якісному засвоєнні знань, умінь задля ефективного виконання професійної діяльності. Професійна мотивація служить передумовою до здійснення професійних обов'язків, усвідомлення значущості, інтересу, позитивного ставлення до професії. Мотивація професійної діяльності виконує: спонукальну (активізує особистість, її поведінку до реалізації професійної діяльності), спрямовуючу (відображає прагнення до досягнення конкретних професійних цілей), регулюючу (відтворює особистісні, корпоративні, соціальні мотиви професійної діяльності) функції [11; 69]. У процесі впровадження децентралізації влади мотивація професійної діяльності співробітників організації залежить від внутрішніх, зовнішніх, соціальних чинників. Серед внутрішніх чинників О. Андрусь виокремлює: характер праці, оцінку колег, участь у розвитку організації, самореалізацію, відповідальність, уміння працювати в команді, корпоративну культуру, комунікативні здібності. До зовнішніх чинників мотивації професійної діяльності співробітників належать: професійна компетенція, кваліфікація, стабільність робочого місця, перспектива кар'єрного зростання, рівень, умови оплати праці, участь в управлінні організацією. Соціальними чинниками мотивації професійної діяльності членів організації є: соціальні гарантії, пенсійне забезпечення, оплата тимчасової непрацездатності, відпустки, преміювання тощо. Мотивація професійної діяльності влади створює сприятливі умови для підвищення продуктивності праці співробітників організації, впливає на ефективність надання адміністративних послуг, надає можливість успішно долати економічні труднощі, вирішувати проблеми реалізації реформи [4].

Прагнення до вдосконалення, як складову соціально-психологічного клімату організації, у працях Е. Кологривової, Т. Приходько,

схарактеризовано як потяг до безперервного розвитку особистості. Як зазначають дослідники, передумовою вдосконалення є ставлення особистості до вимог соціуму. Свідоме прийняття вимог обумовлює діяльність особистості до вдосконалення, яке забезпечується механізмом подолання внутрішніх протиріч між «Я-реальне» та «Я-ідеальне». Процес вдосконалення безперервний, уявлення особистості про «Я-ідеальне» постійно змінюється, тому вимоги людини до себе зростають, підвищується прагнення до розвитку [126; 205]. Прагнення до вдосконалення відтворює вольову поведінку, характеризує свідомий внутрішній намір діяльності, активізує ресурси до реалізації особистісних, групових цілей [3]. Т. Приходько вважає, що професійне вдосконалення співробітника організації може відбуватися у двох формах: самовиховання (цілеспрямована діяльність особистості з формування, розвитку позитивних якостей), самоосвіта (оновлення знань, умінь для досягнення найвищого рівня професійної компетентності). До напрямків професійного вдосконалення членів організації належать: розширення кругозору, розвиток професійних, організаторських якостей, формування загальної, правової культури, розвиток навичок самостійної роботи над власним удосконаленням, опанування вмінням управляти власною поведінкою, потребами, емоціями. Процес професійного вдосконалення здійснюється, на думку Т. Приходько, за такими етапами: самопізнання, прийняття рішення вдосконаливатися; планування, визначення програми вдосконалення; практична діяльність із реалізації завдань удосконалення; самоконтроль, самокорекція діяльності з удосконалення. Успіх у процесі вдосконалення співробітника організації залежить від стійкого, безперервного прагнення його до особистісного і професійного зростання [205].

Важливим показником соціально-психологічного клімату організації виступає, з позиції Л. Кайдалової, В. Кислинської, корпоративна культура, яка відображає систему цінностей, переконань, традицій, норм поведінки, правил, стандартів взаємодії членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів. Дослідники вважають, що корпоративна культура організації

включає такі елементи: цінності, соціальні установки, принципи, ділову етику, методи мотивації членів установи, організацію праці, способи контролю, розв'язання конфліктів, особливості комунікації, усвідомлення співробітникам свого місця в команді, звичаї, правила неформальних стосунків. Від рівня розвитку корпоративної культури залежить конкурентоздатність організації, її успіх, ефективність діяльності. Ознаками корпоративної культури організації є: цінності (робота, положення, титул, кар'єра), віра (в успіх, взаємодопомогу, справедливість, керівництво), комунікація (мова спілкування, усна, писемна, невербальна), ставлення до часу (розпорядок, заохочення, точність), взаємовідносини (за віком, статусом, владою, досвідом, знаннями), розвиток, навчання співробітників (інформування, підвищення кваліфікації), етика, методи стимулювання (відповідальність, поділ праці, виконання обов'язків, оцінка роботи), зовнішній вигляд (одяг, стиль, оформлення інтер'єру) тощо [108; 222]. Серед типів корпоративної культури організації Л. Кайдалова виокремлює: культуру влади (роль лідера, його здібностей), рольову культуру (розподіл ролей учасників), культуру завдання (орієнтація на реалізацію проєктів, завдань), культуру особистості (досягнення власних цілей). Корпоративна культура ґрунтується на ціннісно-нормативній структурі, місії, філософії, цілях організації, структурі комунікацій, соціально-психологічних стосунках членів колективу, структурі зовнішньої ідентифікації установи [222]. Із позиції О. Гарматюк, М. Галюк, корпоративна культура забезпечує ефективну діяльність організації, допомагає вдосконалити систему управління людськими ресурсами, впливає на мотивацію членів колективу, їх відповідальність, ділову репутацію установи, якість роботи, продуктивність праці, потенціал співробітників, ставлення їх до діяльності [46].

Визначаючи особливості емоційно-оцінного компоненту соціально-психологічного клімату організації важливо акцентувати увагу на сукупності оцінних ставлень до себе, членів колективу, діяльності установи у процесі децентралізації влади. Зазначений компонент акумулює у собі такі показники:

задоволеність співробітників членством у колективі, ставлення до діяльності у процесі децентралізації, самооцінку співробітників, згуртованість колективу.

На думку Л. Карамушки, Ю. Кашпур, Т. Скрипаченко, задоволеність співробітників членством у колективі характеризує благополуччя членів організації спільною діяльністю в установі, де благополуччя окреслено як здатність людини управляти власним життям, відчувати щастя, успішність функціонування у соціумі, самостійність, впевненість у поглядах, думках. Із позиції науковців, задоволеність життям характеризують такі параметри: якість життя, рівень задоволення потреб, відчуття щастя. Задоволеність як позитивна емоція, настає у результаті задоволення потреб. Для співробітників організації задоволеність членством у колективі настає внаслідок реалізації процесу самоактуалізації, задоволення потреби в оцінці, визнанні соціуму. Рівень задоволеності особистості членством у колективі залежить від внутрішніх і зовнішніх чинників: характеру, змісту діяльності установи, обсягу роботи, якості праці, стану робочого місця, його оточення, дружніх стосунків із колегами, керівництва, самоврядування, оплати праці, кар'єрного зростання, розпорядку, правил поведінки, реалістичності очікувань, почуття власної гідності, ціннісних орієнтацій тощо. Крім того, важливим елементом задоволеності співробітника членством у колективі є його соціальний статус як міра адаптації особистості до соціальної реальності. Відповідність співвідношення особистості з соціальним середовищем обумовлює задоволення власним положенням в соціумі, до якого належать такі показники: просування по службі, підвищення кваліфікації, досягнення значущих соціальних результатів, суспільне визнання. Як зауважують дослідники, від рівня задоволеності співробітників членством у колективі залежить їх психологічне здоров'я, оскільки відчуття благополуччя кожного члена колективу сприяє швидкому, ефективному подоланню стресових ситуацій як у професійному, так і в особистому житті, активізує до продуктивної праці в інтересах організації [98; 99; 104; 259].

Проблему задоволеності персоналу організації розглянуто А. Трофімовим у контексті лояльності співробітників до організації. Дослідник зазначає, що організаційна лояльність як психологічний стан, який характеризує взаємозв'язок, позитивне ставлення працівників до організації [279], корелює з благополуччям, яке містить: інтеграцію (відчуття залученості), внесок (показник значущості для суспільства), зв'язність (сприйняття світу), прийняття (спроможність довіряти людям), актуалізацію (оцінка потенціалу суспільства) [279]. Організаційна лояльність включає, на думку вченого, емоційний складник лояльності персоналу, що відображає відношення до організації від ненависті до любові, когнітивний складник, який відтворює ставлення від незгоди до поділу цінностей, інтенційний складник, що характеризує дії, спрямовані на шкоду, бездіяльність чи інтереси організації [278].

Цінною складовою соціально-психологічного клімату організації є ставлення членів колективу до діяльності у процесі децентралізації, що, на думку Г. Дворецької, характеризує емоційно-вольову установку, позицію особистості щодо праці. Ставлення до діяльності проявляється через суспільно важливі цінності (місце праці в системі цінностей суспільства й особистості), конкретний вид діяльності, професії (відображає суспільний статус, престиж), конкретну роботу з урахуванням змісту, потреб, умов праці (реальна поведінка, оцінка фахівця щодо роботи). Дослідник наголошує, що ставлення до діяльності фахівця залежить від змісту, характеру праці та має такі типи: супернормативне (сумлінне ставлення), субнормативне (недостатньо сумлінне), ненормативне (несумлінне). Ставлення до діяльності обумовлено об'єктивними (відповідальність, дисциплінованість, ініціативність), суб'єктивними (задоволення оплатою, змістом праці, взаємовідносинами з керівництвом, співробітниками, умовами) показниками [54]. На думку Г. Тимошук, ставлення до діяльності містить такі складові: емоційну (переживання образу професійної діяльності, самоконтроль, морально-етичні норми, професійна етика, ідеали), когнітивну (знання цінностей професійної

діяльності), діяльнісну (проєктування, аналіз, коригування професійної діяльності) [273].

Самооцінка співробітників організації, на думку Р. Павелків, О. Сергєєнкової, відображає оцінку особистості своїх якостей, здібностей, діяльності в установі, оцінку щодо себе іншими членами колективу, яка обумовлена системою цінностей людини. Самооцінка особистості передбачає суб'єктивне ставлення людини до себе, що ґрунтується на нормах, оцінках оточення, міжособистісних взаємовідносинах. Дослідники зауважують, що самооцінка співробітника організації пов'язана з потребою в самоствердженні, прагненням знайти свою роль у соціумі, обумовлена оцінкою інших і проявляється в спілкуванні, поведінці, діяльності, переживаннях. Самооцінка особистості включає знання людини про себе, яке формується у процесі спілкування з іншими, та ставлення до себе, яке проявлено через емоційні переживання щодо отриманої інформації про себе. Як зазначають науковці, самооцінка буває адекватною, неадекватною (завищена, занижена). Адекватна самооцінка особистості характеризує правильне співвідношення людиною своїх можливостей, досягнень, у міру критичним ставленням до себе, прагненням реально оцінювати невдачі, успіхи, ставити досяжні цілі. Неадекватна самооцінка співробітників організації негативно впливає на соціально-психологічний клімат установи, оскільки, порушуючи процес саморегуляції, самоконтролю, провокує членів колективу на конфлікти, зневажливе ставлення один до одного, обумовлюють появу нетерпимості до чужої думки, прояви зарозумілості [73; 188].

Згуртованість колективу як один із важливих показників соціально-психологічного клімату організації, за В. Балахтар, відображає міцність, єдність, стійкість взаємовідносин, взаємодій членів колективу, що визначаються привабливістю членів команди, задоволеністю групою [12]. За Г. Баршацькою, згуртованість відтворює властивості зв'язків у групі, які характеризують єдність оцінок, установок, позицій членів колективу щодо значущих явищ (осіб, цілей, подій) [14]. В. Балахтар, А. Колот, виокремлюють

чинники, які сприяють розвитку згуртованості колективу: наявність спільних інтересів, поглядів, цінностей членів колективу, атмосфера доброзичливості, прийняття, безпеки, емоційно насичена діяльність щодо досягнення спільної мети, керівництво з достатнім рівнем управлінської компетентності, поліпшення умов спільної діяльності, спеціально організована робота з підвищення рівня згуртованості команди. Крім того, дослідники визначають чинники, які можуть перешкоджати розвитку згуртованості колективу: нерівність доходів членів групи, споживча поведінка окремих колег, деградація моральних цінностей, професійних установок співробітників, розбіжність між оголошеними правилами, нормами поведінки та їх дотриманням, культура спільної діяльності тощо [12; 128]. Як зауважує В. Огаренко, згуртованість колективу демонструє досягнутий рівень розвитку взаємовідносин членів команди, які поділяють спільну мету установи, її цінності, соціальні установки [181].

Значущим для соціально-психологічного клімату організації є поведінково-діяльнісний компонент як комплекс здатностей, умінь, які надають можливість членам колективу якісно виконувати професійні зобов'язання, впроваджуючи процес децентралізації влади. Серед показників визначеного компонента слід виокремити: професійне самоздійснення співробітників, адаптивність, комунікативну компетентність, конфліктологічну компетентність.

У працях А. Гевірт, професійне самоздійснення членів організації схарактеризовано як процес розкриття особистісного потенціалу спеціаліста в професійній діяльності, розвитку здібностей, який супроводжується застосуванням професійного досвіду, здобутків співробітників установи [318].

У дослідженнях О. Кокуна, Г. Ложкіна професійне самоздійснення особистість відтворює через зовнішньо-професійний (значущі досягнення у професійній сфері); внутрішньо-професійний (професійне самовдосконалення, підвищення рівня професійної компетентності, розвиток професійних якостей, здібностей) аспекти життєдіяльності. На думку дослідників, професійне

самоздійснення має такі ознаки: внутрішньо професійні (прагнення до професійного вдосконалення, задоволення від досягнень у професійній діяльності, наявність плану дій щодо професійного розвитку, нових професійних цілей); зовнішньо професійні (досягнення визначеної професійної мети, визнання успіхів спеціаліста професійним оточенням, застосування досвіду інших у професійній діяльності, реалізація особистісного потенціалу, творчості під час виконання професійних завдань). Науковці вважають, що на професійне самоздійснення співробітників організації впливають чинники: цінності, ступінь їх прояву; рівень творчої спрямованості; комунікативні, організаційні здібності; зусилля щодо підвищення рівня професійної компетентності тощо [121; 145].

Адаптивність влади, у працях Л. Тішко, схарактеризовано як інтегративну особистісну якість, яка допомагає людині пристосуватися до змін, трансформацій у процесі впровадження децентралізації влади [271]. Адаптивність, на думку Т. Єрмакова, відображає результат адаптації, яка є процесом і результатом активного пристосування особистості до змінних умов середовища за допомогою інтеріоризованих соціальних засобів (дій, вчинків). Адаптація передбачає дійове ставлення людини до світу, оволодіння ним стабільними умовами життя, діяльності, готовністю свідомо вирішувати різної складності завдання, проблеми через соціальне прийняття, вибір ситуативно можливих способів поведінки [67]. Рівень адаптивності людини підвищується за умови успішного проходження процесу адаптації, який відбувається безперервно, адже основними змінними його є соціально-економічні, політичні, морально-етичні умови життєдіяльності особистості [271]. Як зауважує Л. Тішко, адаптивність включає аналіз, адекватне сприйняття середовища, здатність перетворювати дійсній відповідно до етичних, моральних уявлень. Завдяки адаптивності людина легше проходить життєві трансформації, краще орієнтується у ситуаціях, володіє емоційною стійкістю, спроможна змінюватися, відчуває комфорт і гармонію. Розвинена адаптованість в особистості проявляється на зовнішньому та внутрішньому

рівнях. У зовнішньому аспекті людина має соціальне схвалення, налагоджує взаємодію з оточенням, бере активну участь у житті соціуму. На внутрішньому плані особистість відчуває задоволення від діяльності, наповнює життя сенсом, розділяє прийняті соціумом цінності [271]. Серед основних показників адаптованості М. Корж виокремлює: низький рівень тривожності, переважання позитивних емоцій, адекватну самооцінку, впевненість, здатність розв'язувати проблеми, саморозуміння тощо [130].

Згідно з дослідженнями І. Грузинської, соціально-психологічний клімат організації обумовлений комунікативною компетентністю його членів [51]. За визначенням В. Балахтар, комунікативна компетентність є здатністю особистості встановлювати, підтримувати контакти з оточенням, яка ґрунтується на комплексі знань, умінь ефективного спілкування, розуміння партнера і спроможності донести йому зрозумілу інформацію. Основними складниками комунікативної компетентності вважаються: здатність орієнтуватися в ситуаціях спілкування, можливість успішно взаємодіяти з іншими, встановлювати міжособистісні відносини в різних умовах соціального середовища, спроможність адекватно оцінювати власний потенціал, обставини, потенціал партнера, вміння взаємодіяти з іншими людьми, застосовувати засоби регуляції задля конструктивного спілкування, наявність внутрішніх ресурсів під час комунікації в різних ситуаціях [12].

Перебуваючи на службі, співробітник організації постійно спілкується з колегами, керівниками, громадянами, виконуючи професійні завдання й обов'язки: обмінюється інформацією, приймає спільне ефективне рішення щодо реалізації поставлених завдань, розробляє єдину стратегію щодо розв'язання проблем тощо. Від комунікативної компетентності членів організації залежать результативність спільної діяльності, взаєморозуміння між колегами, чіткість виконання завдань, ефективність, якість прийнятих рішень, відносини з іншими установами, органами влади [51; 239].

У процесі професійної діяльності комунікативна компетентність співробітників організації, на думку О. Корніяка, виконує такі функції:

комунікативну (отримати інформацію, адекватно зрозуміти зміст інформації, інтерпретувати, висловити думку в усній, письмовій формі), перцептивну (створити образ партнера зі спілкування, усвідомити його почуття, потреби, інтереси, зрозуміти власний внутрішній стан, ресурси, емоції під час спілкування), інтерактивну (знати соціально-комунікативні норми, зразки поведінки, соціальні ролі, вміти адаптуватися, контролювати поведінку під час взаємодії, вміти вирішувати конфлікти) [132].

Зосереджуючи увагу на конфліктологічній компетентності як складовій соціально-психологічного клімату організації, О. Воронцова зауважує, що виокремлений елемент відображає обізнаність особистості в конфлікті, здатність прогнозувати, вирішувати конфлікти [43]. О. Батрименко, В. Андрущенко, розглядаючи питання конфліктної природи влади зазначає, що конфлікт передбачає боротьбу протилежних думок, позицій, поглядів, асиметричність відносин, які ґрунтуються на актуальному або потенційному конфліктах між особистостями. Такий рівень соціальної взаємодії відтворює властивість одного суб'єкта впливати на іншого, переборюючи його протидію [16; 17]. З позиції М. Кляп, С. Філь, конфліктологічна компетентність ґрунтується на знаннях про конфлікт, його передумови, вмінні конструктивно ставитися до конфліктних ситуацій, оцінювати, пояснювати обставини конфлікту, неконфліктного спілкування, здатності аналізувати, керувати конфліктами, здійснювати рефлексію, передбачати, усувати наслідки складних міжособистісних конфліктів [115; 284]. До структури конфліктологічної компетентності особистості К. Наровська включає: когнітивну компетенцію (усвідомлення змісту, причин, функцій конфлікту, вміння конструктивно вирішити конфліктну ситуацію); аналітичну компетенцію (знання способів аналізу конфліктів, класифікацію, динаміку протікання, вміння обрати оптимальну стратегію розв'язання конфлікту); біхевіористську компетенцію (знання механізмів впливу на поведінку конфліктуючих сторін, вміння збалансувати їх сили для конструктивної взаємодії); компетенцію психологічної інтервенції (вибір способу втручання в

конфлікт задля позитивних змін, вміння прогнозувати наслідки конфліктної ситуації) [185].

Отже, теоретична модель соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування відбиває змістовні та змістові особливості, які стануть предметом діагностики в емпіричній частині дослідження.

## **ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ**

У результаті теоретичного аналізу джерел з'ясовано основні підходи до вивчення соціально-психологічного клімату: аксіологічний (психологічний стан членів колективу), системний (система взаємовідносин між членами колективу), синергетичний (поліфункціональне утворення, яке включає взаємовідносини, умови спільної діяльності), комплексний (комплекс соціально-емоційних, організаційних, структурних, мовних умов діяльності колективу), когнітивний (уявлення членами спільноти соціально-психологічних процесів організаційного простору взаємодії, сприйняття членами колективу організаційних умов, процесів, ситуацій робочого середовища) тощо.

Визначено, що в контексті нинішніх динамічних соціальних трансформацій вирішальними у соціально-психологічному кліматі організації є об'єктивні та суб'єктивні чинники. Об'єктивними чинниками вважають громадсько-політичний, економічний стан країни, рівень життя населення, нормативно-правове забезпечення, ступінь демократизації суспільства, особливості територіального району (макрорівень); матеріально-економічні, технологічні, організаційно-управлінські умови праці, взаємовідносини співробітників, стиль керівництва, система стимулювання, корпоративна культура, ступінь децентралізації влади керівництво, правила, обов'язки, методи прийняття рішень, технології, капітал, стратегії досягнення мети (мезорівень). Суб'єктивними чинниками є задоволеність співробітників

приналежністю до групи, професійна компетентність службовців, ідентифікація з громадою, комунікативні уміння, адаптаційні здібності членів організації та ін. (мікрорівень).

Визначено, що соціально-психологічний клімат структурах державного управління та місцевого самоврядування є системою складників, які зумовлюють його зміст і структуру, продуктивність управлінської діяльності у справах держави та суспільства; це одне з інтегральних зображень процесу і результату функціонування всіх підструктур організації, яка виконує спільну предметну діяльність, має спільні цілі та цінності, узгодженість поведінки та діяльності.

Зміст соціально-психологічного клімату організацій державного управління та місцевого самоврядування структурується в таких складниках:

- 1) когнітивно-гностичний (обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, усвідомлення цілей спільної діяльності);
- 2) мотиваційно-ціннісний (мотивація професійної діяльності в умовах децентралізації влади, прагнення до вдосконалення, корпоративна культура);
- 3) емоційно-оцінний (задоволеність співробітників членством у колективі, ставлення до діяльності у процесі децентралізації, самооцінку співробітників, згуртованість колективу);
- 4) поведінково-діяльнісний (професійне самоздійснення співробітників, адаптивність в умовах децентралізації, комунікативна компетентність, конфліктологічна компетентність).

**Зміст розділу відображено у відповідних публікаціях автора [246; 248; 250; 251; 252; 253].**

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Другий розділ розкриває загальну послідовність емпіричної частини дослідження особливостей соціально-психологічного клімату організації. Обґрунтовано вибір психодіагностичних методик стосовно з'ясування змісту та структури соціально-психологічного клімату організації. Охарактеризовано результати дослідження складників соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування.

#### 2.1. Обґрунтування методик та пілотажне дослідження

Відповідно до поставлених завдань у роботі застосовано такі методи дослідження: а) *теоретичні* – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, інтерпретація наукових даних; б) *емпіричні* – спостереження, бесіда, а також методики психодіагностики: анкета «Децентралізація влади» (Н. Кузьмичова), анкета «Якір кар'єри» (Е. Шейн), тест «Ефективність управління» (О. Баєва) – для з'ясування особливостей когнітивно-гностичного компоненту соціально-психологічного клімату організації; методика дослідження мотивації професійного й особистісного зростання (О. Бондарчук, Л. Карамушка [95]), тест «Готовність до саморозвитку» (Г. Мешко), анкета «Оцінка стану корпоративної культури підприємства» (М. Овчаренко) – для з'ясування особливостей мотиваційно-ціннісного компоненту соціально-психологічного клімату організації; методика «Дослідження задоволеності роботою» (П. Спектор), анкета «Ставлення до діяльності» (О. Кокун), методика «Самооцінка особистості» (В. Козаков), опитувальник із визначення індексу згуртованості (С. Сішор) – для з'ясування особливостей емоційно-оцінного компоненту соціально-психологічного клімату організації; опитувальник професійного самоздійснення (О. Кокун),

опитувальник «Адаптивність» (О. Кокун), методика «Діагностики комунікативного контролю» (В. Малімон), методику «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсон) – для з'ясування особливостей поведінково-діяльнісного компоненту соціально-психологічного клімату організації; в) *математично-статистичної обробки даних* – описові статистики; кореляційний, факторний аналізи. Статистичну обробку даних здійснено за допомогою пакета статистичних програм SPSS 22.0.

Для з'ясування особливостей когнітивно-гностичного компоненту соціально-психологічного клімату організації застосовано такі психодіагностичні методики: анкета «Децентралізація влади» (Н. Кузьмичова), анкета «Якір кар'єри» (Е. Шейн), тест «Ефективність управління» (О. Баєва).

**Методика «Децентралізація влади» (Н. Кузьмичова) [138]** спрямована на визначення особливостей поінформованості державних службовців щодо процесу децентралізації влади, а також основних проблемних питань, що вже виникли у громадах.

Методика містить 18 тверджень, на кожне з яких необхідно обрати варіант оцінки: «дуже добре обізнаний, немає потреби у додатковій інформації» (4 бали), «обізнаний, але додаткова інформація, роз'яснення, приклади будуть не зайвими» (3 бали), «мало обізнаний, є потреба у додатковій інформації зі сторони фахівців щодо цього аспекту» (2 бали), «практично відсутня або загалом інформація щодо цього аспекту» (1 бал). За результатами обробки отриманих даних методики схарактеризовано рівні обізнаності співробітників організацій щодо процесів децентралізації влади:

- високий - співробітники добре розуміються, орієнтуються у процесі впровадження децентралізації влади (кількісні показники оцінюються від 48 до 72 балів);

- середній – службовці помірно розуміються на особливостях, закономірностях процесу впровадження децентралізації влади й потребують допомоги фахівців (кількісні показники коливаються від 24 до 47 балів);

- низький - службовці практично не знаються та не розуміють сутності процесу впровадження децентралізації влади, не володіють інформацією щодо закономірностей, цілей, особливостей втілення реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (децентралізації), (кількісні показники ранжуються від 1 до 23 балів).

**Методика «Якір кар'єри» (Е. Шейн) [340]** спрямована методика на з'ясування переваг фахівців щодо вибору шляхів досягнення професійного успіху та побудови кар'єри. Так званий якір (за Е. Шейном) є своєрідною домінантою, яка створюється в процесі професіоналізації особистості. Ця особистісно значуща домінанта свідчить про схильності людини до того чи іншого виду предметної професійної діяльності, типу професійної діяльності (за Є. Климовим). Ці якорі детермінують уявлення про потрібне майбутнє особистості та зумовлюють процеси вироблення та прийняття особистістю рішень стосовно вибору професійного середовища, конкретного виду трудової діяльності, місця роботи тощо.

Методика містить 41 питання, кожне з яких необхідно оцінити від 1 до 10 балів (1 бал – зовсім неважливо чи зовсім не згоден, 10 балів – дуже важливо або повністю згоден). За допомогою методики досліджуються 8 шкал, так званих якорів **кар'єрної орієнтації**: а) професійна компетентність, б) менеджмент, в) автономія, г) стабільність, д) слугування добру, е) виклик, є) інтеграція стилів життя, ж) підприємництво.

У змісті професійної компетентності йдеться про наявність здібностей, схильностей людини до того чи іншого виду трудової професійної діяльності. Йдеться про диференціювання видів робіт за предметом трудової діяльності (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз, і т.д.). Значущість цього «якоря» свідчить про: бажання і прагнення людини до визнання соціумом її схильностей і талантів; установку на досягнення

суттєвих успіхів у професійній діяльності, бажання професійного зростання (професійна грамотність, компетентність, майстерність, професіоналізм), самоздійснення у своїй професійній справі. Проте, ці люди не намагаються управляти іншими людьми й, переважно, виконують предметно-професійний функціонал в межах своїх повноважень, компетенцій тощо.

Виражений якір «менеджмент» свідчить про наявність аналітичних, комунікаційних навиків, соціальної обдарованості та компетентності, емоційної врівноваженості; переважання орієнтації на повну відповідальність за кінцевий результат. Такі люди переважно налаштовані на побудову вертикально кар'єри, а отже - на отримання посад, які будуть безпосередньо пов'язаними з управлінням різними сферами діяльності організації (компанії та ін.).

Переважання за якорем «автономія/незалежність» свідчить про виражену потребу людини у вивільненні від формальних обмежень (регламентних, часових, просторових та ін.), від організаційних правил, декларованих і «прихованих» норм взаємодії в професійному середовищі. Вивільненні від наявних вимог та стандартів.

Якір «стабільність» свідчить про наявну у людини потребу в безпеці, стабільності, усталеності, прихильності до звичаєвих норм середовища. Такі люди можуть бути талановитими, досягати кар'єрного зростання, обіймати високі посади, але й водночас можуть відмовлятися від подальшого кар'єрного просування, підвищення по службі, якщо це буде пов'язано з ризиками, незручностями щодо зміни роботи (професійного середовища, виробничого середовища, робочого місця та ін.), місця проживання тощо.

Якір «служування добру» свідчить про те, що в людини провідними є такі основні цінності як: спрямованість на інших, орієнтування на впливи середовища, робота з людьми, служування людству, допомога людям, бажання зробити світ кращим.

Якір «виклик» свідчить про те, що в особистості основними цінностями, які є визначальними в її житті є: конкуренція, перемога над іншими, вирішення складних проблем, подолання перешкод тощо.

Якір «інтеграція стилів життя» свідчить про бажання і прагнення людини до збалансованого об'єднання різних сторін свого життя.

Виражені показники за якорем «підприємництво» свідчитимуть про намагання людини постійно створювати щось нове, сформовану тривалу готовність до ризику, бажання долати перешкоди тощо. Зважаючи на це, такі особи уникають ти видів робіт, де їм приходится працювати на інших. Вони прагнуть до самостійності, максимально виявляються свою професійну суб'єктність, що має вияви у бажаннях і спробах створити свою справу тощо.

З метою дослідження особливостей усвідомлення цілей спільної діяльності було застосовано **методику «Ефективність управління» (О. Баєва) [10]**. Мета цієї методики - виявити характеристики особистості в професійній діяльності. Методика складається з 40 питань, кожне з яких має два варіанти відповідей – «так», «ні». Ця методика насамперед розроблена для управлінців, керівників, які набули і мають досвід управлінської діяльності.

Методика дає змогу з'ясувати конкретні поведінкові характеристики ефективної/неефективної управлінської діяльності та керівництва. Побіжним результатом проведення методики, є ознайомлення респондента зі знаннями стосовно умов ефективно/неефективного керівництва. Йдеться про навчально-виховну функцію, оскільки ці знання та помилкові варіанти відповідей можна буде використати у роботі з психологічного супроводу управлінської діяльності фахівців.

Для з'ясування особливостей мотиваційно-ціннісного компоненту соціально-психологічного клімату організації, тобто критерію «усвідомлена мотивація діяльності в органах влади» використано такі психодіагностичні методики: методика дослідження мотивації професійного й особистісного зростання (О. Бондарчук, Л. Карамушка) [96], тест «Готовність до

саморозвитку» (Г. Мешко), анкета «Оцінка стану корпоративної культури підприємства» (М. Овчаренко).

За допомогою Методики дослідження мотивації професійного й особистісного зростання (О. Бондарчук, Л. Карамушка) [24] здійснено спробу з'ясувати особливості мотивації професійного самовдосконалення державних службовців влади. Методика спрямована на вивчення провідних мотивів професійного самовдосконалення особистості в діяльності та складається з 18 мотивів, які слід оцінити за мірою їхньої значущості. За отриманими даними з'ясовуються визначальні мотиви професійного самовдосконалення особистості: а) **соціальні мотиви** (можливість впливу на молодших, на підростаюче покоління, підготовку його до життя в сучасних умовах; виконання обов'язку перед суспільством щодо підвищення якості навчання і виховання, удосконалення навчально-виховного процесу; забезпечення духовного, культурного розвитку підростаючих поколінь); б) **престижні мотиви** (побудова кар'єри та кар'єрне просування; прагнення та досягнення визнання за рахунок впровадження нових підходів у трудовий процес); в) **прагматичні мотиви** (здобути чим більше матеріальних зисків, можливостей, преференцій, пільг; розширити коло спілкування, здобути більше соціальних можливостей; уникнути неприємностей з боку керівництва в разі невідповідності якості роботи стосовно сучасних вимог та викликів часу); г) **власне професійні мотиви** (підвищувати якість трудового процесу; організувати та планувати роботу, трудової діяльності в цілому згідно із сучасними вимогами; здійснення контролю за якістю трудового процесу згідно з викликами часу; спільно діяти з трудовим колективом для досягнення поставлених цілей); д) **мотиви особистісного та професійного самовдосконалення** (більш плідно реалізовувати власні ідеї щодо організації трудового процесу відповідно до сучасних вимог; забезпечувати самопізнання особистісних рис, властивостей та їхнього впливу на професійну діяльність; забезпечувати особистісне зростання, самовдосконалення, самоосвіту;

здійснювати саморегуляцію і самоконтроль у процесі професійної діяльності; сприяти самоактуалізації в професійній діяльності).

**Методика «Готовність до саморозвитку» (Г. Мешко) [159]** спрямована на **виявлення готовності пізнавати і розвивати себе**. Методика містить 14 питань, із якими необхідно погодитися, обираючи знак «+», або не погодитися, обираючи знак «-». За результатами методики встановлюється максимальне значення «готовності знати себе» / ГЗС, яке може становити 7 балів та «готовності можу самовдосконалюватися» / ГМС, максимальне значення якого також 7 балів. Співвідношення зазначених параметрів дає нам точку, в одному з умовних квадратів (А, Б, В, Г), що свідчить про наявність тут і тепер змісту і структури готовності до саморозвитку, а саме: «А» - можу самовдосконалюватися, але не хочу знати себе; «Б» - хочу знати себе і можу самовдосконалюватися; «В» - не хочу знати себе і не можу змінюватися; «Г» - хочу знати себе, але не можу себе змінювати, тобто дає змогу визначити тип готовності до саморозвитку.

Тип саморозвитку за так званим **квадратом «А»**, свідчить про те, що встановлена готовність знати себе є менше сформованою ніж готовність до самовдосконалення. Йдеться про встановлений факт більших можливостей стосовно саморозвитку, ніж стосовно можливостей самопізнання. Зважаючи на це, пропонується в освоєнні та виконанні професійної діяльності розпочинати із надолуження пізнання себе, оскільки майстерності та професіоналізму в будь-якій сфері діяльності можливо досягнути завдяки розвиненим індивідуально-психологічним особливостям (здібностям, спрямованості тощо), становленню та виробленню індивідуального стилю професійної діяльності, взагалі стильових особливостей діяльності. Це своєю чергою насамперед зумовлюється розгорнутим і розвиненим процесом і навичками самопізнання.

Тип саморозвитку за так званим **квадратом «Б»** означає, що встановлено поєднання розвиненого бажання і навичок самопізнання, саморозвитку, самовдосконалення (за умови, що показники ГЗС і ГМС мають

бути більшими ніж 4 бали). Такий фахівець має сформовану тривалу готовність до саморозвитку, самодетермінації, що своєю чергою сприяє професійному зростанню, оволодінню професійними знаннями (грамотністю, компетентностями, майстерністю, професіоналізмом).

Тип саморозвитку за так званим **квадратом «В»** є найбільш недосконалим, вразливим, оскільки свідчить про те, що співвідношення величини готовності знати про себе і готовності самозмінюватися є меншими ніж 4 бали. Рекомендованим у такому випадку є звернення до тих тверджень, відповіді на які не співпадають із ключем. За такого результату варто з'ясувати що саме заважає здійснювати саморозвиток, формування якої готовності викликає найбільше труднощів (що важливо при організації психологічної допомоги).

Тип саморозвитку за так званим **квадратом «Г»** означає, що особа має психологічну готовність знати про себе, має бажання більше знати про себе, проте має нерозвинені навички самовдосконалення, саморозвитку, навички із самовиховання, втілення знань про себе у свою життєдіяльність і професійну діяльність зокрема. Так знання про те, що у людини є здібності до якогось предметного виду діяльності, якщо вони не застосовуються у практиці, так і залишаються лише знаннями, а в буденній практиці – нереалізованим потенціалом особистості.

Застосування **анкети «Оцінка стану корпоративної культури підприємства» (М. Овчаренко) [179]** мало не меті – виявити особливості розвитку корпоративної культури в установі. Методика складається з 5 груп індикаторів корпоративної культури, а саме: а) індикатори умов праці (чистота робочого місця, Обладнання облаштованих місць відпочинку, Дотримання норм охорони праці, Якість організації робочого місця, освітленість); б) індикатори стимулів до праці (ступінь ефективності системи мотивації, ступінь залучення працівників до прийняття рішень); в) індикатори персоналу (рівень освіти, професійний досвід, неформальні стосунки, комунікабельність, система підвищення

кваліфікації, згуртованість, відповідальність структури персоналу до мети підприємства); г) індикатори організації праці (застосування сучасних систем організації праці, існування чітких посадових зобов'язань, система відповідності посади та кваліфікації робітника, послідовність виробничого циклу, система взаємозамінності, застосування сучасних систем організації праці); д) індикатори соціального забезпечення (система страхування, організація системи матеріальної допомоги, наявність системи надання житла та ін., організація відпочинку під час відпустки, організація дозвілля, система страхування, організація медпунктів, їдальні). Ці групи індикаторів оцінюються за п'ятьма варіантами оцінок (від задовільної до незадовільної).

Для дослідження критерію «оцінне ставлення до взаємодії в органах влади», тобто **емоційно-оцінного компонента соціально-психологічного клімату організації застосовано такі психодіагностичні методики: методика «Дослідження задоволеності роботою» (П. Спектор), анкета «Ставлення до діяльності» (О. Кокун), методика «Самооцінка особистості» (В. Козаков), опитувальник із визначення індексу згуртованості (С. Сішор).**

**Методика «Дослідження задоволеності роботою» (П. Спектор) [344]** спрямована на виявлення особливостей прийнятності для співробітників спільної професійної діяльності в організації. Методика містить 36 тверджень, на кожне з яких слід відповісти одним із шести варіантів оцінок: дуже сильно не погоджуюся, частково не погоджуюся, злегка не погоджуюся, частково погоджуюся, дуже сильно погоджуюся. Завдяки методиці вимірюється 9 аспектів професійної діяльності: задоволеність зарплатою, просуванням по службі, керівництвом, додатковими пільгами, винагородами, умовами праці, колегами, характером роботи.

За результатами обробки отриманих даних визначається рівень задоволеності службовцями роботою:

1) високий - службовці, які повністю задоволені зазначеними аспектами роботи, професійного середовища (кількісні показники коливаються від 156 до 216 балів);

2) середній - службовці, які частково задоволені зазначеними аспектами роботи у колективі (кількісні показники оцінюються від 96 до 155 балів);

3) низький - службовці, які незадоволені зазначеними аспектами трудової професійної діяльності, роботи в цілому (кількісні показники ранжуються від 36 до 95 балів).

4) **Методика «Ставлення до діяльності» (О. Кокун), [121]** спрямована на виявлення особливостей ставлення фахівців до діяльності. Методика містить 23 питання, які мають кілька варіантів відповідей. За результатами підрахунку визначаються рівні ставлення держслужбовців до діяльності :

- високий - мають службовці, які позитивно оцінюють професійну діяльність у процесі впровадження децентралізації влади (кількісні показники коливаються від 67 до 99 балів);

- середній - мають службовці, які позитивно ставляться до діяльності влади, проте мають труднощі щодо її реалізації (кількісні показники ранжуються від 33 до 66 балів);

- низький - притаманний службовцям, які негативно відгукуються щодо професійної діяльності влади (кількісні показники оцінюються від 0 до 32 балів).

**Мета застосування методики «Самооцінка особистості» (В. Козаков) [120]** – визначення рівня самооцінки особистості. Методика містить 32 питання та 4 варіанти відповідей на кожне з них: дуже часто, іноді, зрідка, ніколи. За результатами підрахунку балів визначено рівні самооцінки службовців:

- адекватний - характеризує співробітників, які оцінюють себе адекватно, цінують власні здібності (кількісні показники коливаються від 25 до 45 балів);
- завищений - характеризує службовців, які деякою мірою є самовпевненими, схильні перебільшувати свою роль у житті інших людей (кількісні показники оцінюються від 0 до 24 бали);
- низький - характеризує співробітників, які мають невпевненість у власних силах, вчинках, переживають з приводу ставлення до себе інших, середовища в цілому (кількісні показники вік 46 балів і вище).

**Методика «Опитувальник із визначення індексу згуртованості» (С. Сішор) [341]** спрямована на виявлення міри інтеграції колективу, його згуртованості та єдності. Методика містить 5 питань і кілька варіантів відповідей на кожне з них. Відповідно до отриманих результатів схарактеризовано рівні групової згуртованості, а саме:

- високий - 15,1 балів і вище; вище середнього - 11,6 – 15 балів, тобто, члени колективу відчують єдність, солідарність та ін.;
- середній - 7 – 11,5 балів;
- нижче середнього 4 – 6,9 балів;
- низький 4 і нижче бали.

Для визначення **критерію «професійна конкурентоздатність влади»**, тобто поведінково-діяльнісного складника соціально-психологічного клімату органів державної влади та місцевого самоврядування застосовано такі психодіагностичні методики: опитувальник професійного самоздійснення (О. Кокун), опитувальник «Адаптивність» (О. Кокун), методика «Діагностики комунікативного контролю» (В. Малімон), методику «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен).

**Методика «Опитувальник професійного самоздійснення» (О. Кокун) [122]** спрямована на виявлення професійного самоздійснення особистості, як однієї із суттєвих форм життєвого самоздійснення особистості.

Йдеться про високий рівень розкриття особистісного потенціалу фахівця насамперед в обраному й виконуваному виді професійної діяльності. Це пов'язане з розвитком спеціальних відповідних індивідуально-психологічних особливостей (здібностей та ін.), взаємопоєднанням фахівця з професійною діяльністю, перманентною затребуваністю його професійної кваліфікації, широким використанням професійного досвіду фахівця та його здобутків іншими колегами. Професійне самоздійснення може набувати двох загальних форм: а) зовнішньопрофесійне, коли досягнення фахівцем значущих здобутків наявне в різних аспектах професійної діяльності; б) внутрішньопрофесійне, коли професійне самовдосконалення фахівця спрямовується на підвищення своєї професійної компетентності, на розвиток професійно значущих властивостей.

Опитувальник складається з 30 тверджень і 5 варіантів відповідей на кожне питання. У результаті опрацювання даних з'ясовуються переважні форми професійного самоздійснення службовців, а саме: **а) внутрішньопрофесійна** (потреба у професійному вдосконаленні, наявність проєкту власного професійного розвитку, переважаюче задоволення власними професійними досягненнями, постійна постановка нових професійних цілей, формування власного «життєво-професійного простору»); **б) зовнішньопрофесійна** (досягнення поставлених професійних цілей, визнання досягнень фахівця професійним співтовариством, використання професійного досвіду та здобутків іншими фахівцями, розкриття особистісного потенціалу і здібностей у професії, вияв високого рівня творчості у професійній діяльності).

Методика «Багаторівневий опитувальник «Адаптивність»» (**О. Кокун**) [76] спрямована на виявлення особливостей адаптивних здібностей, нервово-психічної стійкості, моральної нормативності службовців. Опитувальник містить 165 питань, на які необхідно відповісти «так» або «ні».

Результати встановлюються згідно з «ключем» за такими шкалами: «вірогідність» (В), «адаптивні здібності» (АЗ), «нервово психічна стійкість» (НПС), «комунікативні особливості» (КО), «моральна нормативність» (МН).

За загальними результатами обробки методики встановлено рівні адаптивності державних службовців влади:

- високий - 102-152 балів;
- середній - 51-101 балів;
- низький - 1-50 балів.

**Методика «Діагностика комунікативного контролю» (В. Малімон), [153]** спрямована на визначення ступеня комунікативного контролю, відкритості у спілкуванні. Опитувальник містить 10 висловлювань, кожне з яких слід оцінити як «вірне» чи «невірне». Відповідно до «ключа» методики за підрахунками результатів отриманих даних виокремлено рівні комунікативного контролю, а саме:

- низький - 0-3 бали – службовцям властива так звана екстравертованість, висока імпульсивність у спілкуванні, відкритість, розкутість, налаштованість на інших; з усім тим, ця поведінка майже не піддається змінам залежно від ситуації спілкування, не зазнає змін під дією середовищних впливів; така поведінка не завжди співвідноситься з поведінкою інших людей;

- середній - 4-6 балів, тобто особа у процесі спілкування є безпосередньою, щиро ставиться до інших. Але разом з тим, є стриманою в емоційних проявах, має здібності контролю емоційної сфери; особа здатна співвідносити свої реакції з поведінкою оточуючих людей;

- високий - 7-10 балів, тобто особа постійно себе контролює, стежить за собою, має здатності управління вираженням своїх емоцій, емоційною сферою в цілому.

**Методику «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен) [315]** застосовано для визначення рівень

конфліктологічної компетентності та значущості властивостей конфліктно-компетентної поведінки.

Методика містить 18 тверджень, які необхідно оцінити у такий спосіб: 4 бали – «цілком вірно», 3 бали – «швидше вірно»; 2 бали – «швидше невірно»; 1 бал – «невірно». За результатами обробки даних відповідно до «ключа» методики визначено рівні конфліктологічної компетентності службовців:

- високий - службовці, які застосовують у конфліктних ситуаціях конструктивні стратегії поведінки (кількісні показники ранжуються від 61 до 72 балів);

- середній - службовці, які потребують допомоги інших у процесі вирішення конфліктних ситуацій (кількісні показники коливаються від 49 до 60 балів);

- низький - службовці, які не здатні застосовувати конструктивні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях (кількісні показники оцінюються від 18 до 48 балів).

**Методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич)** спрямована на з'ясування ціннісно-мотиваційної сфери службовців, визначення змістовних характеристик спрямованості особистості, що своєю чергою є підґрунтям для побудови її відносин та ставлень до довкілля (до інших людей, до себе). Йдеться про основи світоглядних вподобань, системотвірної мотивації активності та життєдіяльності службовців, а також про підвалини смислів (особистісних, професійних та ін.), про так звану філософію життя [26].

Методика містить два списки цінностей (по 18 у кожному). В результаті проведення методики відбувається угруповання цінностей у змістовні блоки за конкретними підставами, а саме: конкретні / абстрактні цінності, цінності професійної самореалізації й особистого життя і т. д. Інструментальні цінності складають етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні і конформістські цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності прийняття інших тощо.

## **2.2. Етапи реалізації емпіричної частини дослідження**

Емпірична частина дослідження соціально-психологічного клімату організації реалізовано у кілька етапів, а саме: 1) здійснено теоретико-методологічний аналіз наукових джерел та дібрано блок психодіагностичних методик; 2) сформовано дослідницьку вибірку та проведено пілотажне дослідження, що стало підґрунтям для визначення коректності застосування дібраних методик; 3) проведено перший зріз з метою констатування критеріїв та індикаторів досліджуваного явища; 4) здійснено кількісну та якісну обробку отриманих даних; на цьому ґрунті розроблено програму з психологічного супроводу соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління та місцевого самоврядування; 5) здійснено апробацію програми з психологічного навчання державних службовців; 6) проведено другий констатувальний зріз в контрольній та експериментальній групах, з метою перевірки ефективності розробленої програми; 7) застосовано методи математично-статистичного аналізу отриманих даних; 8) здійснено якісний аналіз даних, обробку та інтерпретацію отриманих результатів.

## **2.3. Характеристика дослідницької вибірки**

У дослідженні всього взяло участь 285 осіб, державних службовців 26 структур органів державного управління та місцевого самоврядування, які відповідають за галузь охорони здоров'я з чотирьох регіонів України (де мешкають 14 943 561 особа).

**Вибірку розділено на групи за кількома критеріями: а) рівнем управління органу влади, б) територіального розташування, в) віку, г) статі.**

*За критерієм рівня управління органу влади вибірку розподілено на дві групи: працівники органів державної влади/ОД та працівники органів місцевого самоврядування/ОМС.*

Працівники **органів державної влади/ОД** – 157 (55,1%) осіб, з яких 123 (43,2%) управлінці чотирьох обласних військових (державних) адміністрацій та 34 (11,9%) – працівники одинадцяти районних військових державних адміністрацій.

Функціональними повноваженнями, які виконують управлінці в структурних підрозділах **обласних військових (державних) адміністрацій**, що відповідають за галузь охорони здоров'я, є такі: організація реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я на території області, сприяння виконанню державних і регіональних програм соціально-економічного спрямування; управління в межах повноважень закладами охорони здоров'я області, які утримуються за рахунок бюджетних коштів, організація їх кадрового, матеріально-технічного і методичного забезпечення; прогнозування розвитку мережі закладів охорони здоров'я на території області та нормативне забезпечення населення медико-санітарною допомогою; здійснення заходів, спрямованих на запобігання та ліквідацію інфекційних захворювань, епідемій; організація і проведення централізованих закупівель медикаментів, виробів медичного призначення, обладнання та подальший їх розподіл між закладами охорони здоров'я.

Функціональними повноваженнями, які виконують управлінці в структурних підрозділах **районних військових (державних) адміністрацій**, що відповідають за галузь охорони здоров'я, є такі: забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в районі; координація та контроль діяльності закладів охорони здоров'я району; здійснення прогнозування розвитку мережі закладів охорони здоров'я району та рівню забезпечення населення медико-санітарною допомогою; забезпечення виконання актів законодавства у сфері охорони здоров'я, державних стандартів, критеріїв та вимог, спрямованих на збереження навколишнього природного середовища і санітарно - епідемічного благополуччя населення, нормативів професійної діяльності у сфері охорони здоров'я, стандартів медичного обслуговування, медичних матеріалів та технологій; здійснення

заходів, спрямованих на запобігання та ліквідацію інфекційних захворювань, епідемій.

Працівники **органів місцевого самоврядування / ОМС – 128 (44,9%)** управлінців одинадцяти виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад.

Функціональними повноваженнями, які виконують управлінці в структурних підрозділах **виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад**, що відповідають за галузь охорони здоров'я є такі: забезпечення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я в територіальній громаді; координація та контроль діяльності закладів охорони здоров'я територіальної громади; прогнозування розвитку мережі закладів охорони здоров'я в територіальній громаді; здійснення в межах повноважень контролю за дотриманням вимог законодавства у сфері охорони здоров'я; забезпечення координації та аналізу діяльності закладів охорони здоров'я територіальної громади; здійснення заходів, спрямованих на запобігання інфекційних захворювань, епідемій та їх ліквідацію; виконання функцій головного розпорядника коштів бюджету територіальної громади на здійснення заходів з виконання державних та регіональних програм охорони здоров'я; внесення пропозиції щодо проекту міського бюджету та забезпечення ефективного і цільового використання бюджетних коштів.

*За критерієм територіального розташування в Україні* вибірку розподілено на чотири групи службовців: а) схід – 109 (38,2%) осіб; б) південь – 90 (31,6%) осіб; в) північ – 35 (12,3%) осіб; г) захід – 51 (17,9%) особа.

**Схід України** – 109 (38,2%) осіб, працівників із зоною обслуговування 6 142 922 (41,1%) осіб, а саме: 50 (17,5%) осіб з Департаменту охорони здоров'я обласної державної (військової) адміністрації; 4 (1,4%) особи із Сектору охорони здоров'я районної державної адміністрації області; 4 (1,4%) особи з Відділу освіти, охорони здоров'я, культури та спорту районної військової адміністрації; 5 (1,8%) осіб з Відділу освіти, молоді, спорту та охорони здоров'я районної військової адміністрації області; 4 (1,4%) особи з

Відділу освіти, охорони здоров'я, культури, молоді, спорту районної державної адміністрації області; 26 (9,1%) осіб з Департаменту охорони здоров'я населення міської ради; 7 (2,5%) осіб з Відділу охорони здоров'я міської ради; 7 (2,5%) осіб з Управління охорони здоров'я міської ради; 2 (0,7%) особи з Відділу охорони здоров'я виконавчого комітету міської ради

**Південь України** – 90 (31,6%) службовців із зоною обслуговування 4 945 351 (33,1%) осіб **Одеська область (Південь України)** – 90 осіб (17,9%) службовців органів влади північного регіону:

1. Департамент охорони здоров'я Одеської обласної державної (військової) адміністрації – 33 особи (11,6%);

2. Відділ охорони здоров'я управління соціально-гуманітарного розвитку Одеської районної державної адміністрації Одеської області – 3 особи (1,1%);

3. Відділ освіти, культури, спорту та охорони здоров'я Березівської районної державної адміністрації Одеської області – 3 особи (1,1%);

4. Відділ освіти, культури, спорту та охорони здоров'я Роздільнянської районної державної адміністрації Одеської області – 2 особи (0,7%);

5. Департамент охорони здоров'я Одеської міської ради – 30 осіб (10,5%);

6. Відділ соціального захисту та охорони здоров'я Татарбунарської міської ради – 19 осіб (6,7%).

**Північ України** – 35 (12,3%) осіб із зоною обслуговування 1 565 226 (10,5%) осіб, службовців органів влади:

1. Управління охорони здоров'я Сумської обласної державної (військової) адміністрації – 19 осіб (6,7%);

2. Відділ освіти, охорони здоров'я, культури, спорту Конотопської районної державної адміністрації Сумської області – 3 особи (1,1%);

3. Управління охорони здоров'я Сумської міської ради – 3 особи (1,1%);

4. Відділ охорони здоров'я Охтирської міської ради – 3 особи (1,1%);
5. Відділ з питань соціального захисту та охорони здоров'я Путивльської міської ради – 7 осіб (2,5%);

**Захід України** – 51 (17,9%) особа із зоною обслуговування 2 290 062 (15,3%) осіб, службовців органів влади:

1. Департамент охорони здоров'я Тернопільської обласної державної (військової) адміністрації – 21 особа (7,4%);
1. Сектор з питань освіти, охорони здоров'я культури та спорту Тернопільської районної військової адміністрації – 2 особи (0,7%);
2. Відділ з гуманітарних питань Чортківської районної військової адміністрації – 3 особи (1,1%);
3. Сектор з гуманітарних питань та забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування Кременецької районної військової адміністрації – 1 особа (0,4%);
4. Відділ охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради – 9 осіб (3,2%);
5. Загальний відділ Зборівської міської ради – 15 осіб (5,3%).

*За критерієм віку* вибірка має діапазон від 20 до 60 років, яку розподілено на три групи, а саме: а) 20–30 років (11,9%); б) 30–45 років (42,8%); в) 45–60 років (45,3%), що відповідає нормативним кризам професійного становлення особистості, а саме: 30–33 років, 40–45 років, 50–55 років (за О.Кокуном).

*За критерієм статі* вибірку складають 81 (28,4%) особа – чоловіки і 204 (71,6%) особи – жінки.

Для визначення стратегії подальшого дослідження застосовано дисперсійний аналіз й отримано його результати за такими сталими характеристиками вибірки як вік, стать та регіон діяльності. Застосування дисперсійного аналізу ANOVA (за критерієм Левіна) та попарної перевірки груп (за t-критерієм Стьюдента, при  $p < 0,05$ ) було виявлено значущі відмінності за **критерієм рівня управління органу влади**.

Зокрема, серед значущих відмінностей встановлено особливості соціально-психологічного клімату в результатах показників у груп представників різних рівнів *управління органу влади* (ОДО, ОДР, ОМС) за досліджуваними параметрами (шкалами) з різних методик (Додаток Б.2), а саме: **умовно авторитарний стиль керівництва** ( $F=22,345$ ;  $p < 0,05$ ), слугування добру ( $F=17,329$ ;  $p < 0,05$ ), підприємництво ( $F=17,147$ ;  $p < 0,05$ ), поведінково-діяльнісний складник  $F=16,846$ ;  $p < 0,05$ ), адаптивність ( $F=16,817$ ;  $p < 0,05$ ), **професійне самоздійснення** (загальний) ( $F=15,637$ ;  $p < 0,05$ ), **задоволеність членством у колективі середній** ( $F=14,583$ ;  $p < 0,05$ ), помірне ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади ( $F=13,941$ ;  $p < 0,05$ ), професійна компетентність ( $F=13,012$ ;  $p < 0,05$ ), зовнішньо професійний ( $F=12,761$ ;  $p < 0,05$ ), нервово-психічна стійкість/НПС ( $F=12,089$ ;  $p < 0,05$ ), менеджмент ( $F=11,715$ ;  $p < 0,05$ ), інтеграція стилів життя ( $F=11,149$ ;  $p < 0,05$ ), престижні мотиви ( $F=10,990$ ;  $p < 0,05$ ), упевненість у собі  $F=10,874$ ;  $p < 0,05$ ), адаптивні здібності/АЗ ( $F=10,764$ ;  $p < 0,05$ ), обізнаність щодо процесів децентралізації влади (високий) ( $F=10,708$ ;  $p < 0,05$ ), згуртованість колективу середня ( $F=10,657$ ;  $p < 0,05$ ), **ціннісні орієнтації конкретні** ( $F=17,553$ ;  $p < 0,05$ ), самооцінка співробітників (висока) ( $F=10,177$ ;  $p < 0,05$ ), когнітивний складник ( $F=9,671$ ;  $p < 0,05$ ), **ідентифікація з громадою** ( $F=9,117$ ;  $p < 0,05$ ), прагматичні мотиви ( $F=8,485$ ;  $p < 0,05$ ), усвідомленість характеристик ефективності управлінської діяльності ( $F=8,462$ ;  $p < 0,05$ ), корпоративна культура (середній) ( $F=7,875$ ;  $p < 0,05$ ), власне професійні мотиви ( $F=5,896$ ;  $p < 0,05$ ).

Детальні результати наведено у (Додаток Б.2).

Найбільший прояв умовно авторитарного стилю керівництва трудовим колективом ( $F=22,345$ ;  $p < 0,05$ ) свідчить про те, що керівник переважно самостійно приймає виробничі рішення, схильний брати на себе відповідальність та відстоювати свою точку зору. У кращому випадку він може дослухатися до думок інших працівників, послуговуватися ними у процесі вироблення того чи іншого рішення або варіанту вирішення проблеми, проте це не є обов'язковим.

Конкретизуються стильові особливості управління колективом залежно від рівня *управління органу влади*. Так, найбільш проявленим авторитарний стиль управління є в ОДО ( $M=20,601$ ), що може супроводжуватися усталеними формами, прийомами, методами управління, що зумовлює стильові особливості керування організацією. З усім тим, така тенденція зберігається і на рівнях ОДР ( $M=14,550$ ) та ОМС ( $M=13,695$ ). Така особливість може свідчити про достатньо високий рівень централізації влади (що суперечить заявленим тенденціям децентралізації влади!), домінуванням керівників та в крайньому варіанті – можливий прояв принципу єдиноначальності. Проте, здійснення керівництва за допомогою директив, вольових критично визначальних впливів на підлеглих може зумовлюватися особливостями тих завдань, соціальними контекстами, в яких вони мають бути реалізовані (термінами їх виконання тощо), що може бути й ефективним у кожному конкретному випадку.

Зауважимо, що це може бути зумовлено індивідуально-стильовими особливостями керівника, підлеглих, стильовими особливостями спільної діяльності, спілкування тощо, що може мати різні форми прояву: «стиль є інтегральним ефектом взаємодії персони і умов діяльності; стилі є мінливими залежно від специфічних особливостей діяльності... його глобальними детермінантами - індивідуально-психологічною, соціально-психологічною та професійно-діяльнісною». Специфіка спільної професійної діяльності полягає в «необхідності узгодження стилю суб'єкта зі стилями інших суб'єктів (йдеться про спільний стиль діяльності)». У цьому випадку йдеться про операціонально-діяльнісні системи, тобто «типові стилі» [211С. 108].

Що підтверджується розвитком та специфікою професійної компетентності ( $F=13,012$ ;  $p < 0,05$ ), а саме: на індивідуально-психологічними особливостями (здібностями, обдарованістю, талантами) у сфері виконуваної управлінської діяльності. При цьому це амбітні особи, які вимагають від оточення визнання своїх здібностей. Зокрема, виявилися суттєво значущими параметри підприємництво ( $F=17,147$ ;  $p < 0,05$ ), Отже, йдеться про чутливість

до новацій, намагання працювати з новим, його продукувати, що неминуче пов'язане з розвиненою готовністю до ризиків, а отже – спрямуванням і бажанням працювати в невизначеності та долати перешкоди. Водночас, це може свідчити про сформовану суб'єктність і, можливо недостатнє бажання працювати на інших. Тобто управлінську діяльність суб'єкт мислить як свою справу.

Це підтверджується параметром менеджмент ( $F=11,715$ ;  $p < 0,05$ ), тобто наявністю комунікативних навичок, аналітичних здібностей, емоційної врівноваженості. Суб'єкт переважно зорієнтований на повну відповідальність за кінцевий результат. Йдеться про осіб, які ніби заточені на отримання посади, яка пов'язана з управлінням різними сферами діяльності компанії. Здебільшого такі управлінці вибудовують вертикальне кар'єрне зростання. З усім тим, цей параметр по-різному виражений на різних управлінських рівнях, а саме: ОДО ( $M=16,572$ ), ОДР ( $M=10,410$ ), ОМС ( $M=7,393$ ).

Все це підтверджується й параметром інтеграція стилів життя ( $F=11,149$ ;  $p < 0,05$ ), що свідчить про бажання державних службовців збалансованого поєднання різних сторін своєї життєдіяльності. Поряд з цим параметр слугування добру ( $F=17,329$ ;  $p < 0,05$ ) свідчить, що однією з провідних цінностей таких осіб є робота з людьми, бажання зробити світ кращим, допомагати іншим ОМС ( $M=20,565$ ), ОДР ( $M=15,901$ ), ОДО ( $M=15,464$ ).

Суттєво значущим виявилися параметри поведінково-діяльнісний складник ( $F=16,846$ ;  $p < 0,05$ ) та адаптивність ( $F=16,817$ ;  $p < 0,05$ ), що може свідчити про практичну зорієнтованість управлінської діяльності службовців – ОМС ( $M=19,914$ ), ОДР ( $M=14,930$ ), ОДО ( $M=15,385$ ). Отже, найбільш здатними до пристосування до умов середовища, до критеріїв оцінки та вимог суспільства виявилися управлінці органів місцевого самоврядування ( $M=19,914$ ). Можливо це зумовлюється нервово-психічною стійкістю/НПС ( $F=12,089$ ;  $p < 0,05$ ) - ОМС ( $M=13,001$ ), ОДР ( $M=11,000$ ), ОДО ( $M=10,285$ ) та розвиненими адаптивними здібностями/АЗ ( $F=10,764$ ;  $p < 0,05$ ), упевненістю

в собі ( $F=10,874$ ;  $p < 0,05$ ), що має такий вияв за рівнями органу влади: ОДО ( $M=9546,653$ ), ОДР ( $M=13,110$ ), ОМС ( $M=10,584$ ).

**Професійне самоздійснення** (загальне) ( $F=15,637$ ;  $p < 0,05$ ), як одна з форм життєвого самоздійснення особистості свідчить про наявний особистісний потенціал фахівця у професійній управлінській діяльності. Це пов'язане зі здібностями, які виконують функцію професійно значущих рис особистості, що своєю чергою уможливорює позитивний професіогенез, коли фахівець зазнає розвитку, виконуючи професійну діяльність. Йдеться про постійну затребуваність професійної кваліфікації службовців, які мають професійний досвід, розвинене професійне середовище, колег та професійні здобутки.

При цьому професійне самоздійснення набуває такої загальної форми як зовнішньо-професійне ( $F=12,761$ ;  $p < 0,05$ ), коли наявні досягнення службовців, їхні значущі здобутки стосуються різних аспектів професійної управлінської діяльності, а саме: ОДО ( $M=15,653$ ), ОДР ( $M=13,110$ ), ОМС ( $M=10,584$ ).

Службовцям властива помірна **задоволеність членством у колективі** ( $F=14,583$ ;  $p < 0,05$ ), ОДО ( $M=9,870$ ), ОДР ( $M=13,540$ ), ОМС ( $M=12,342$ ); помірне ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади ( $F=13,941$ ;  $p < 0,05$ ), ОДО ( $M=12,343$ ), ОДР ( $M=9,309$ ), ОМС ( $M=8,210$ ); висока обізнаність щодо процесів децентралізації влади ( $F=10,708$ ;  $p < 0,05$ ), ОДО ( $M=20,601$ ), ОДР ( $M=14,350$ ), ОМС ( $M=13,695$ ); помірна згуртованість колективу ( $F=10,657$ ;  $p < 0,05$ ), ОДО ( $M=9,698$ ), ОДР ( $M=7,776$ ), ОМС ( $M=12,429$ ); висока самооцінка співробітників ( $F=10,177$ ;  $p < 0,05$ ); помірне ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади ( $F=13,941$ ;  $p < 0,05$ ), ОДО ( $M=12,343$ ), ОДР ( $M=19,043$ ), ОМС ( $M=18,210$ ).

У мотиваційно-ціннісній сфері переважають престижні мотиви ( $F=10,990$ ;  $p < 0,05$ ), тобто бажання зробити кар'єру, домогтися суспільного визнання своїх досягнень через впровадження новацій в управлінській діяльності; прагматичні мотиви ( $F= 8,485$ ), ОДО ( $M=8,678$ ), ОДР ( $M=6,240$ ),

ОМС ( $M=7,711$ ), що має вияв у здобуванні матеріальних зисків від діяльності; намагання розширити комунікативне середовища з метою встановлення і здобуття більших соціальних ресурсів; уникнення неприємностей з боку вищого керівництва.

Поряд із цим, достатньо помірної прояв параметру власне професійних мотивів ( $F= 5,896$ ;  $p < 0,05$ ), свідчить про те, що службовці схильні до збільшення продуктивності управлінського процесу; організації планування та контролю роботи з урахуванням новітніх умов і викликів суспільної практики; спрямування на спільну діяльність. Що конкретизується за рівнями влади, де вищий показник характерний для ОДО ( $M=5,955$ ), ОДР ( $M=3,622$ ), ОМС ( $M=3,795$ ),

Помірний розвиток корпоративної культури ( $F=7,875$ ;  $p < 0,05$ ) – ОДО ( $M=7,214$ ), ОДР ( $M=4,250$ ), ОМС ( $M=7,111$ ) свідчить про те, що службовці зважають на умови праці, (робочого місця, облаштованість місць відпочинку, дотримання норм охорони праці), на організацію праці (послідовність виробничого циклу, система взаємозамінності, застосування сучасних систем організації праці); на стимулювання їхньої діяльності, де важливими є професійний досвід; система підвищення кваліфікації, де посада та кваліфікація робітника є відповідними; а також розвинені стосунки (формальні і неформальні) комунікабельність; відповідне соціальне забезпечення (наприклад, система страхування, наявність матеріальної допомоги, надання житла, організація медпунктів, їдальні тощо).

**Серед ціннісних орієнтацій переважними є конкретні цінності** ( $F=17,553$ ;  $p < 0,05$ ), зокрема ті, які належать до групи термінальних цінностей (за М. Рокичем). Йдеться про активне діяльне життя, здоров'я, цікаву роботу, матеріальна забезпеченість життя, наявність продуктивного середовища, «вірних друзів», суспільне визнання тощо. Це також підтверджується значущістю параметру ідентифікації з громадою ( $F= 9,117$ ;  $p < 0,05$ ), де остання найбільш значущою виявилася на місцевих рівнях влади ОМС ( $M=19,242$ ), ОДР ( $M=15,267$ ), ОДО ( $M=8,286$ ),

Значення когнітивного складника ( $F=9,671$ ;  $p < 0,05$ ) та усвідомленості ефективності управлінської діяльності ( $F=8,462$ ;  $p < 0,05$ ) свідчить про розвинені пізнавальні здатності державних службовців, що, зрештою є однією з професійно значущих рис такого фахівця.

Застосування дисперсійного аналізу ANOVA (за критерієм Левіна) та попарної перевірки груп (за t-критерієм Стюдента, при  $p < 0,05$ ) було виявлено значущі відмінності за **територіального розташування органу влади**. Зокрема, серед значущих відмінностей встановлено особливості соціально-психологічного клімату в результатах показників у груп представників різних частин України (**західна/З, східна/С, північна/Пн, південна/Пд**) за досліджуваними параметрами (шкалами) з різних методик (**Додаток Б.3**), а саме: обізнаність щодо процесів децентралізації влади ( $F=10,708$ ), професійна компетентність ( $F=13,012$ ), автономія ( $F=9,945$ ), підприємництво ( $F=17,147$ ), мотивація професійної діяльності ( $F=6,175$ ), прагматичні мотиви ( $F=8,485$ ), прагнення до вдосконалення (можу самовдосконаливатися, але не хочу знати себе) ( $F=4,973$ ), помірنا корпоративна культура ( $F=7,875$ ), **задоволеність членством у колективі середній** ( $F=14,583$ ), часткова ідентичність ( $F=19,200$ ).

Встановлено, що обізнаність щодо процесів децентралізації влади ( $F=10,708$ ) є значущою і за критерієм територіального розташування органу влади, а саме: З ( $M=10,550$ ), Пн ( $M=10,395$ ), Пд ( $M=9,915$ ), С ( $M=7,354$ ). Така ієрархія значущості свідчить про те, що система розподілу функцій, повноважень між рівнями управління (державним і місцевим), коли частина функцій центральної влади делегується до органів місцевого самоврядування суттєво відчутна в західній та північній частині України.

З усім тим, децентралізація влади як шлях до збереження ідентичності, як форма сприяння соціально-економічному розвитку території (за Р. Ескурра, П. Паскуаль) є спонукою щодо ефективного формування політики в цілому засобами надання публічних послуг, товарів згідно з потребами громад тощо. Йдеться про обізнаність щодо процесуальних закономірностей (визначених і

визнаних правил) й особливостей, впровадження яких оптимізує, забезпечує економічні вигоди, зрештою, поліпшує передавання повноважень, ресурсів на субнаціональні рівні державного управління.

Детермінантами, які зумовлюють впровадження децентралізації влади в системі державного управління та місцевого самоврядування найсуттєвішими називають: ефективність (сприяння адміністративній, економічній ефективності стосовно розподілу ресурсів ґрунтуючись на нагальних запитах і потребах місцевих громад); прозорість (транспарентність проходження коштів, отриманих від платників податків, публічність, якість та рівень надання адміністративних послуг, що відповідають запитам місцевих громад); субсидіарність (покладання відповідальності на посадових осіб, які є представниками місцевих громад, осередків, обраних у демократичний спосіб); мобільність (колективна участь спільноти місцевого населення в діяльності місцевих установ стосовно процесів вироблення та прийняття рішень, розвитку демократичних засад функціонування державних, громадянських інститутів з урахуванням інституційних контекстів громад).

Показник професійної компетентності (F=13,012) є значно вираженим - З (M=20,212), С (M=13,390), Пн (M=19,433) Пд (M=17,591), що свідчить про те що компетенції у формі спеціальних знань (предметно-професійних, міжкультурних, міжгалузевих), вмінь та навичок є засобами для ефективною та продуктивною професійною управлінською діяльністю у різних професійних спільнотах як за рівнями державної влади, так і за територією її функціонування.

У цьому контексті йдеться про значущість загальних, базових та спеціальних здібностей до управлінського фаху, а також про та загальну здатність фахівця інтегрувати у своїй спеціальній професійній діяльності набуті знання, вміння, алгоритми та технології виконання дій у цілісній структур професійної діяльності. Залежно від виду та рівнів розвитку компетентностей, вони функціонують як потенційно можливі й здатні забезпечити універсальність роботи управлінця. З огляду на це, вони можуть бути застосовані фахівцем у

чималий кількості спеціалізацій професійної діяльності управлінця, тобто у більшості конкретних ситуацій виробничого процесу керівника.

Значущим виявився показник автономії ( $F=9,945$ ) - З ( $M=17,925$ ), С ( $M=16,313$ ), Пн ( $M=12,437$ ) Пд ( $M=15,799$ ), що може свідчити про доцільність і коректність запровадження урядом процедури децентралізації влади, реалізації права самостійного здійснення державної влади, управління місцевими громадами, незалежно від центральних органів управління. Це вимагає самостійності, розвинених навичок самоврядування тощо.

Водночас показник підприємництво ( $F=17,147$ ;  $p < 0,05$ ), З ( $M=23,457$ ), С ( $M=29,092$ ), Пн ( $M=21,117$ ) Пд ( $M=30,004$ ) свідчить про намагання управлінців Півдня та Сходу створювати щось нове, у них наявна готовність до ризиків та бажання долати перешкоди. Що також супроводжується прагненням працювати насамперед на себе а не на інших.

У загальній картині мотивації професійної діяльності ( $F=6,175$ ;  $p < 0,01$ ) встановлено, що саме за критерієм територіального розташування є значущі показники, а саме: З ( $M=10,544$ ), С ( $M=17,530$ ), Пн ( $M=17,001$ ), Пд ( $M=22,574$ ). Отже, представники Півдня виявляються найбільше професійно вмотивованими з вираженими прагматичними мотивами ( $M=22,029$ ). Також значущими є прагматичні мотиви керівників на Сході України ( $M=33,124$ ), Заході ( $M=26,781$ ) та Півдні ( $M=24,714$ ), з огляду на те, що середній показник по вибірці є меншим ( $F=8,485$ ;  $p < 0,05$ ).

**У мотиваційно-ціннісному складнику соціально-психологічного клімату за досліджуваним критерієм значущим виявилось прагнення державних службовці до вдосконалення, тобто коли у них є можливості до самовдосконалення, проте недостатня обізнаність про себе внаслідок небажання знати себе ( $F=4,973$ ;  $p < 0,05$ ), З ( $M=10,743$ ), С ( $M=9,105$ ), Пн ( $M=8,162$ ) Пд ( $M=10,114$ ).**

Параметр помірної корпоративної культури ( $F=7,875$ ;  $p < 0,05$ ) є яскраво вираженим та значущим для управлінців Сходу ( $M=17,439$ ), Півдня ( $M=15,001$ ), Півночі ( $M=13,919$ ) та Заходу ( $M=10,225$ ). Це підкріплюється

помірною задоволеністю членством у колективі ( $F=14,583$ ;  $p < 0,05$ ) – З ( $M=9,270$ ), С ( $M=13,560$ ), Пн ( $M=12,523$ ), Пд ( $M=10,447$ ).

З усім тим, виявлено суттєві значення часткової ідентичності ( $F=19,200$ ;  $p < 0,05$ ) - З ( $M=22,705$ ), С ( $M=13,904$ ), Пн ( $M=11,315$ ) Пд ( $M=20,402$ ), що може свідчити про різні вияви її видів: від соціальної (як усвідомлення й переживання своєї приналежності до громади, або до будь-яких соціальних груп і спільнот, які її складають) до різних її субвидів (культурної, особистісної, професійної та ін.). Ідентифікація як процес є механізмом узгодження буття людини із середовищем, із спільнотами (реальними і віртуальними), членом яких вона є водночас. Результатом цього процесу є створення ідентичності як риси особистості, яка ідентифікує з групами людей, перебирає їх сутнісні особливості, стає їхнім носієм. Це в подальшому є підґрунтям для становлення психотипу особистості, як представника тієї чи іншої субкультури, динамічної чи сталої соціальної групи. Це своєю чергою означає дію соціально-психологічного механізму становлення соціальної групи, а саме – «Ми» і «Вони». Що є достатньо важливим для управлінця в процесах децентралізації влади, йдеться про його здатності підтримувати і продовжувати так звану історію свого «Я», зберігаючи зв'язки зі значущою спільнотою.

Застосування дисперсійного аналізу ANOVA (за критерієм Левіна) та попарної перевірки груп (за t-критерієм Стюдента, при  $p < 0,05$ ) було виявлено значущі відмінності за **віком**. Зокрема, серед значущих відмінностей встановлено особливості соціально-психологічного клімату в результатах показників у групах: а) 20–45 років (група М); б) 45–60 років (група Д) за досліджуваними параметрами (шкалами) з різних методик (**Додаток Б.4**),

Встановлено, що професійна компетентність має більшу значущість для службовців 45-60 років: Д ( $M=15,143$ ) М ( $M=8,461$ ). Це означає, що з досвідом у роботі службовців суттєвими залишаються професійно-предметна система знань, професійно значущі риси, вміння як складники, які забезпечують

ефективність їхньої діяльності.

Поряд із цим суттєво відмінними в групах виявилася міра сформованості основних цінностей, таких як конкуренція, перемога над іншими, вирішення складних проблем, подолання перешкод М (М=17,2151), Д (М=10,452).

Виявилось, що досвід (група 45-60 (М=13,2141), 20-40 (М=9,514)) суттєвою мірою пов'язаний із усвідомленням характеристик ефективності управлінської діяльності, її конкретних поведінкових алгоритмів, характеристик ефективної та неефективної управлінської діяльності службовців. При цьому у них переважними є престижні (М (М=14,57), Д (М=10,435)) та прагматичні мотиви (М (М=17,311), Д (М=14,766)), де переважають молоді працівники. Отже, саме молодь виконуючи професійний фах вмотивована насамперед вибудовуванням власної кар'єри, або хоча б кар'єрним просуванням завдяки впровадженню різного роду новацій, нових підходів тощо. В цілому - домаганнями, прагненням досягти у результаті власного визнання (а далі, - й влади). Це супроводжується *прагматичним ставленням до роботи*, здобуванням матеріальних зисків; використання професійної діяльності як можливостей для отримання преференцій, пільг та ін.

З усім тим, молоді службовці намагаються розширювати свій суб'єктний довкіллевий простір, розширювати межі свого впливу, щоб здобути нові соціальні можливості. Водночас, вони прагнуть уникати непорозумінь, неузгодженостей, суперечностей (неприємностей) у взаємодії зі своїм керівництвом (в разі виникнення некоректностей у трудовому процесі - невідповідності якості роботи стосовно висунутих вимог, викликів часу та ін.).

Також у змісті когнітивно-гностичного компоненту в молодих службовців переважає тенденція до саморозвитку («хочу знати і можу змінюватися») М (М= 17,221), Д (М=9,725), тоді як в досвідчених службовців переважає тенденція «хочу знати, але не можу змінюватися» М (М=6,124), Д (М=15,432), що може свідчити про проблеми у виконанні ними трудової діяльності. У динамічні часи сьогодення, перманентні зміни, трансформації,

виклики, обмеженість ресурсів (часового, людського, матеріального та ін.) неможливість змінюватися може стати суттєвою перешкодою в ефективності виконання діяльності.

Параметр помірної задоволеності членством у колективі, який більше виявлений у групі 45-60 Д (M=12,512) М (M= 9,111), також підтверджує вище висловлене припущення. Яскраву відмінність встановлено за показником високої самооцінки, молоді службовці суттєво переважають досвідчених М (M=11,536), Д (M=5,5398). Це, своєю чергою, може призводити до стильових особливостей їхньої управлінської та організаційної діяльності, зокрема авторитарного стилю керівництва (М (M=17,413), Д (M=15,115)) тощо.

Також встановлено відмінності у поведінково-діяльнісному компоненті соціально-психологічного клімату, а саме: для групи 45-60 років характерним є загальне професійне самоздійснення особистості: М (M=3,975), Д (M=9,467). Це свідчить про те, що саме досвідчені службовці у своїй діяльності схильні до розкриття своїх потенціалів, насамперед особистісного, виконуваному виді професійної діяльності. Йдеться про позитивний професіогенез, коли особа зазнає саморозвитку в процесі виконання професійної діяльності; широке використання його професійного досвіду, здобутків іншими колегами; його діяльність вважається значущою для колективу і важливою; його професійна кваліфікація – затребуваною. Це також може свідчити про обдарованість таких працівників до управлінської діяльності.

З усім тим, виявилось, що їхнє професійне самоздійснення відбувається переважно у зовнішньо професійній формі, коли досягнуті службовцем значущі здобутки є наявними в різних аспектах його професійного фаху, де більшою мірою цей показник мають молоді службовці: М (M=15,470), Д (M=13,560).

Поряд із цим, молодим працівникам стає у нагоді більшою мірою проявлена (порівняно з досвідченими) нервово-психічна стійкість М (M=12,273), Д (M=5,348), тобто інтегральний показник генетично

зумовлених, психофізіологічних можливостей індивіда, розвинених і набутих ним рис, ресурсів його особистості, які є детермінантами продуктивного коректного його функціонування у нормативних і ненормативних умовах виробничого, а також професійного середовища.

Для молодих працівників також характерним є розвинений, порівняно зі старшими колегами їхній комунікативний потенціал М (М=14,614), Д (М=7,847), упевненість у собі М (М=12,344), Д (М=7,945). Зауважимо, що середні показники по групах є суттєво відмінними, що відповідно свідчить про сильні та слабкі сторони особистості та діяльності службовців. Показник за параметром часткової ідентифікації з громадою є значно меншим, з усім, тим він є більш вираженим у групі молодих працівників М (М=7,413), Д (М=5,347). Також у них переважними є цінності справи М (М=12,315), Д (М=10,315) та цінності самоствердження М (М=18,211), Д (М=6,345).

Підсумовуючи результати опису основних характеристик вибірки досліджуваних перейдемо до опису та пояснення змісту складників соціально-психологічного клімату в організаціях.

#### **2.4. Особливості складових соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування**

У результаті проведення **кореляційного аналізу (Додатки Б.5 та Б.6)** встановлено змістовні та структурні особливості соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування.

**В організаціях органів державного управління (Додаток Б.5)** у змісті соціально-психологічного клімату встановлено такі прямі значущі зв'язки: висока обізнаність щодо процесів децентралізації влади з професійною компетентністю (,542), з менеджментом (,425), з підприємництвом (,153), зі ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади (,591); менеджмент - з престижними мотивами (,543), цінністю справи (,435), з професійним

самоздійсненням (,514); автономія має прямі зв'язки з цінностями самоствердження (,625), високою самооцінкою службовців (,578), з професійним самоздійсненням (,635); професійне самоздійснення – з впевненістю в собі (,598), а останнє – з конкретними цінностями (,534) і з авторитарним стилем керівництва (,759); власне професійні мотиви пов'язані з адаптивними здібностями (,647), а ці, своєю чергою – з інструментальними цінностями (,429); помірна корпоративна культура пов'язана з помірною самооцінкою співробітників (,594); комунікативний потенціал – з конфліктологічною компетентністю (,531).

А також встановлено зворотні, негативні зв'язки між викликами та усвідомленням характеристик ефективної управлінської діяльності (-,648); між усвідомленням та прагненням до вдосконалення за типом «хочу знати себе і можу самовдосконалюватися» (-,476); між загальною корпоративною культурою та цінностями спілкування (-,634), та частковою ідентифікацією з громадою (-,438).

Так, в **організаціях органів місцевого самоврядування (Додаток Б.6)** у змісті соціально-психологічного клімату встановлено такі прямі значущі зв'язки: обізнаність щодо процесів децентралізації влади з професійною компетентністю (,687), зі ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади (,732); професійна компетентність має зв'язок із власне професійною мотивацією (,537), а професійна мотивація – з помірною згуртованістю колективу; автономія пов'язана із корпоративною культурою (,694) та адаптивними здібностями (,617); корпоративна культура пов'язана з помірною задоволеністю членством у колективі (,594), низькою самооцінкою службовців (,519); соціальні мотиви пов'язані із корпоративною культурою (,637), із відповідальним ставленням до процесів децентралізації влади (,497), а останнє – з прагматичними мотивами (,435). Задоволеність членством у колективі пов'язана з цінностями прийняття інших (,519), останні, своєю чергою пов'язані з імпульсивністю (,497).

А також встановлено зворотні, негативні зв'язки між корпоративною культурою та конфліктологічною компетентністю (,537); між задоволеністю членством у колективі та цінностями спілкування (,538).

Отже, за мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату ОДО встановлено таку послідовність його складників: 1) когнітивно-гностичний, 2) поведінково-діяльнісний, 3) мотиваційно-ціннісний, 4) емоційно-оцінний. Натомість, в органах місцевого самоврядування встановлено таку ієрархію складників: 1) емоційно-оцінний, 2) мотиваційно-ціннісний, 3) когнітивно-гностичний, 4) поведінково-діяльнісний.

Також встановлено окремі подібні зв'язки між складниками соціально-психологічного клімату в обох групах, зокрема прямі зв'язки високої обізнаності службовців щодо процесів децентралізації влади та їхньою професійною компетентністю; між професійною компетентністю та власне професійними мотивами. Проте вони мають різну міру вираженості.

## Висновки до розділу 2

1. Організація дослідження передбачала формування вибірки досліджуваних та добору методичного інструментарію, методик дослідження соціально-психологічного клімату організацій відповідно поставлених завдань.

2. У дослідженні взяло участь 285 осіб від 20 до 60 років. *За критерієм рівня управління органу влади* вибірку розподілено на дві групи, а саме: працівники органів державної влади/ОД – 157 (55,1%) осіб та органів місцевого самоврядування / ОМС – 128 (44,9%);

*за критерієм територіального розташування в Україні* вибірку розподілено на чотири групи службовців: а) схід – 109 (38,2%) осіб; б) південь – 90 (31,6%) осіб; в) північ – 35 (12,3%) осіб; г) захід – 51 (17,9%) особа;

за критерієм віку вибірка має діапазон від 20 до 60 років, яку розподілено на дві групи, а саме: а) 20–40 років; б) 45–60 років;

за критерієм статі : 81 (28,4%) особа – чоловіки і 204 (71,6%) особи – жінки.

3. Для добору коректного методичного інструментарію, визначення його відповідності сформульованій меті та завданням дослідження, було проведено пілотажне дослідження. У результаті цього уточнено коректне інтерпретування текстів методик, убезпечено можливі помилки сприйняття, інтерпретування змісту та змістовного аспектів тестових процедур. Отже, здійснено уточнення організаційних, процедурних, технічних аспектів, які стосуються емпіричної частини дослідження, уточнено терміни виконання дослідницьких завдань.

4. Для реалізації емпіричної частини дослідження обрано такі психодіагностичні методики: анкета «Децентралізація влади» (Н. Кузьмичова), анкета «Якір кар'єри» (Е. Шейн), тест «Ефективність управління» (О. Баєва) – для з'ясування особливостей когнітивно-гностичного компоненту соціально-психологічного клімату організації; методика дослідження мотивації професійного й особистісного зростання (О. Бондарчук, Л. Карамушка) [24], тест «Готовність до саморозвитку» (Г. Мешко), анкета «Оцінка стану корпоративної культури підприємства» (М. Овчаренко) – для з'ясування особливостей мотиваційно-ціннісного компоненту соціально-психологічного клімату організації; методика «Дослідження задоволеності роботою» (П. Спектор), анкета «Ставлення до діяльності» (О. Кокун), методика «Самооцінка особистості» (В. Козаков), опитувальник із визначення індексу згуртованості (С. Сішор) – для з'ясування особливостей емоційно-оцінного компоненту соціально-психологічного клімату організації; опитувальник професійного самоздійснення (О. Кокун), опитувальник «Адаптивність» (О. Кокун), методика «Діагностики комунікативного контролю» (В. Малімон), методику «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсон) – для

з'ясування особливостей поведінково-діяльнісного компоненту соціально-психологічного клімату організації; а також використано методи математично-статистичної обробки даних – одномірний аналіз, зокрема: підрахунок абсолютних величин, їх відсоткового розподілу, визначення середнього арифметичного й стандартного відхилення, статистичну значущість відмінностей між досліджуваними групами встановлено за допомогою t-критерію Ст'юдента; порівняльний, дисперсійний, кореляційний аналіз. Статистичну обробку даних здійснено за допомогою пакета статистичних програм SPSS 20.0.

5. Когнітивно-гностичний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами, а саме: обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, менеджмент, автономія, слугування добру, інтеграція стилів життя, підприємництво, усвідомлення ефективності управлінської діяльності.

Мотиваційно-ціннісний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується вираженими параметрами, а саме: соціальні, престижні, прагматичні, власне професійні мотиви; прагнення до вдосконалення, корпоративна культура.

Емоційно-оцінний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами, а саме: ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади, висока самооцінка службовців, помірна згуртованість колективу.

Поведінково-діяльнісний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами, а саме: професійне самоздійснення, адаптивність, комунікативний потенціал, нервово-психічна стійкість, упевненість у собі, помірна конфліктологічна компетентність, часткова ідентифікація з громадою, умовно авторитарний стиль керівництва.

За мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату ОДО встановлено таку послідовність його складників: 1) когнітивно-гностичний, 2) поведінково-діяльнісний, 3) мотиваційно-ціннісний, 4) емоційно-оцінний. За мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату в органах місцевого самоврядування встановлено таку ієрархію складників: 1) емоційно-оцінний, 2) мотиваційно-ціннісний, 3) когнітивно-гностичний, 4) поведінково-діяльнісний.

**РОЗДІЛ 3**

**ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В**

**СТРУКТУРАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО**

**САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ**

**3.1. Типи соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування**

З'ясовано основні фактори, до яких увійшли змістові характеристики соціально-психологічного клімату. Після першого розподілу факторів було виокремлено 31 фактор, проте їхня значуща відмінність закінчилася на п'ятому факторі, що й зафіксовано як отримані результати.

Встановлення факторів соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування здійснено на основі факторного аналізу емпіричних даних методом головних компонент. Так, отримано достовірні результати, оскільки показник міри вибіркової адекватності КМО 0,76, а Sig критерію сферичності Бартлетта менше за 0,5. Виокремлені п'ять факторів, які мають внесок у загальну дисперсію даних 71,3 % (табл. 3.1.).

*Таблиця 3.1.*

**Матриця компонент**

Компонента	фактори				
	1	2	3	4	5
Обізнаність щодо процесів децентралізації влади		,563			
Високий Середній	,607		,501		,410
Професійна компетентність	,701				
Менеджмент	,684		,515		
Автономія (незалежність)	,790				,414
Слугування добру				,551	
Інтеграція стилів життя		,552			
Підприємництво					,401
Згуртованість колективу		,547		,424	

Усвідомлення характеристик ефективної управлінської діяльності	,663		,502		
Мотивація професійної діяльності	,807				
Престижні мотиви 1		,497			
Прагматичні мотиви 1:		,502			
Власне професійні мотиви 2:				,401	
Прагнення до вдосконалення				,368	
Б - хочу знати себе і можу самовдосконалюватися					
Корпоративна культура	,661			,460	
Середній					
Задоволеність членством у колективі		,593			
Високий					
Середній	,785				
Ставлення до діяльності у процесі децентрал.	,821				
Високий		,579		,431	
Самооцінка співробітників Висока	,675				,401
Низька				,542	
Згуртованість колективу вище середньої		,503			
Професійне самоздійснення	,788			,501	
Внутрішньопрофесійний					
Адаптивність		,595			
«адаптивні здібності» (АЗ),	,874		,495		
«нервово психічна стійкість» (НПС),	,687				
поведінкова регуляція					
«комунікативні потенціал» (КП),				,424	
«моральна нормативність» (МН).				,521	
Комунікативна компетентність			,590		
Середній					
Низький				,475	
Упевненість у собі					,400
Конфліктологічна компетентність			,489		
Високий					
Ідентифікація з громадою				,410	
Часткова ідентичність		,403			
Ціннісні орієнтації конкретні					,399
Інструментальні цінності					,404

Цінності справи	,765		,481		
Цінності прийняття інших		,507			
Умовно авторитарно-демократичний	,693				

Ґрунтуючись на змістовому наповненні встановлених п'яти факторів, їм присвоєно робочі назви: 1) «еталон», 2) «контекст ділової групи», 3) «комунікативність», 4) «гуманістичність», 5) «кар'єра».

Перший фактор (факторне навантаження 27,1%) має назву «еталон» свідчить про те, що управлінська діяльність в органах державної влади насамперед пов'язана з розвиненими адаптивними здібностями працівника (,874), тобто здатністю пристосування до динамічних середовищних умов та впливів (нормативних і ненормативних), здатністю продуктивно й ефективно вправлятися з несприятливими впливами довкілля. Це може мати вияви у стресостійкості, витривалості, працездатності (фізіологія), що підтверджує високий показник нервово-психічної стійкості і поведінкової регуляції (,687); що своє чергою пов'язане із дієздатністю (психологія) і працездатністю (соціологія).

Імовірно, йдеться про узгодженість індивідуальних й особистісних властивостей, оскільки здійснюється позитивний вплив умов і способу управлінської діяльності на особистість працівника, оскільки «особи цієї групи досить легко адаптуються до нових умов діяльності, швидко входять у новий колектив, досить легко й адекватно орієнтуються в ситуації, швидко виробляють стратегію своєї поведінки і соціалізації. Як правило, не конфліктні, мають високу емоційну стійкість» [68].

Це підкріплюється його відповідальним ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади (,821), розвиненою мотивацією професійної діяльності (,807), високою адекватною самооцінкою співробітника (,675), внутрішньо професійним самоздійсненням (,788), помірною задоволеністю членством у колективі (,785), ціннісним ставленням до виконуваної справи (,765), розвиненою загальною комунікативною компетентністю (,679),

помірним рівнем наявної корпоративної культури (,661), умовно авторитарно-демократичним стилем керівництва (,693).

Сформована загальна професійна компетентність (,701), де домінують є автономія (незалежність) (,790) й менеджмент (,684) у поєднанні з усвідомленням характеристик ефективності управлінської діяльності (,663) і помірною обізнаністю працівника щодо процесів децентралізації влади (,607) свідчать про володіння міжкультурними, міжгалузевими знаннями, навичками, ключовими компетенціями, які є необхідними для адаптації й коректної ефективної діяльності у професійних управлінських групах на різних рівнях влади [69]. Ці компетенції є універсальними (а не спеціалізованими) й тому можуть бути застосовуваними у різних виробничих ситуаціях управління.

Другий фактор (факторне навантаження 17,5%) має назву «контекст ділової групи», свідчить про те, що управлінська діяльність визначально пов'язана з особливостями групової взаємодії у професійних середовищах. Першою чергою це пов'язано з високою задоволеністю членством у колективі (,593), тобто йдеться про емоційно-оцінне ставлення працівника до трудового процесу в цілому (умов здійснення функціональних повноважень – горизонтальних і вертикальних, виробничого середовища і т. ін.), про відповідальне ставлення управління до діяльності у процесі децентралізації влади (,579).

Саме контекстуальність групи зумовлює високий рівень обізнаності щодо процесів децентралізації влади (,563). Йдеться про новітні загально-професійні знання стосовно особливостей поточного виробничого процесу, про вміння, здібності, професійні властивості працівника, які визначають продуктивність впровадження децентралізації влади як в контекстах різних рівнів влади, так і в системності її впровадження за вертикальними і горизонтальними зв'язками. Професійна компетентність працівника свідчить про наявність у нього здібностей і талантів у визначеній управлінській галузі

й має вияв як інтеграція його стилів життя, бажання збалансованого об'єднання різних аспектів своєї життєдіяльності (,552).

Ціннісне прийняття інших (,507) у поєднанні зі згуртованістю колективу (,503), яка «визначається мірою єдності, рівнем спільності інтересів, діяльності, психотипом членів групи», свідчать про наявну силу зв'язків між членами у групі [70]. Зазначимо, що міра згуртованості групи зумовлюється в тому числі і її генезою (наприклад, гомогенні й гетерогенні групи), коли група може функціонувати як певна цілісність у взаємодії з іншими спорідненими управлінськими організаціями.

Вмотивованість професійної діяльності виявляється переважно бажанням здобути більше матеріальних можливостей та пільг; розширити коло спілкування, здобути більше соціальних можливостей; уникнути неприємностей з боку керівництва, тобто прагматичними мотивами (,502) і мотивами престижу, а саме – зробити кар'єру, здобути визнання за рахунок впровадження нових підходів (,497). Для працівників, які зумовлюють цей тип соціально-психологічного клімату характерна часткова ідентифікація з громадою (,403).

Третій фактор (факторне навантаження 10,3%) має назву «комунікативність», свідчить про те, що управлінська діяльність в органах державної влади та місцевого самоврядування більшою мірою пов'язана з особливостями комунікативної діяльності у груповій взаємодії, а саме: помірно розвиненою комунікативною компетентністю (,590); переважанням у змісті професійної компетентності менеджменту (,515); усвідомленням характеристик ефективності управлінської діяльності (,502); помірною обізнаністю стосовно процесів децентралізації влади (,501); розвиненими адаптивними здібностями (,495); високо розвиненою конфліктологічною компетентністю (,489); переважними інструментальними цінностями спілкування (,481).

Четвертий фактор (факторне навантаження 8,5%) має назву «гуманістичність», свідчить про те, що управлінська діяльність в органах

державно влади також пов'язана з гуманістичною спрямованістю групової взаємодії, а саме: у змісті професійної компетентності найсуттєвішим є цінності роботи з людьми, слугування людству, допомога людям, бажання зробити світ кращим, тобто слугуванню добру (,551), що підкріплюється в загальній адаптивності домінантними параметрами моральної нормативності (,521) і комунікативного потенціалу (,424), коли управлінець потенційно може легко встановлювати контакти з оточуючими, і не бути конфліктним; він з відповідальністю ставиться до діяльності у процесі децентралізації влади (,431), помірний рівень розвитку корпоративної культури (,460), має загальну ідентифікацію з громадою (,410).

У мотивації професійного зростання переважають власне професійні мотиви (,401) й прагнення до вдосконалення (,368), самовдосконалення у професійній діяльності через розвиток професійних компетентностей, тобто йдеться про внутрішньо професійне самоздійснення (,501). Це водночас поєднується з низькою самооцінкою працівника (,542) і низькою комунікативною компетентністю (,475).

П'ятий фактор (факторне навантаження 7,5%) має назву «кар'єра» й свідчить про те, що управлінська діяльність в органах державної влади та місцевого самоврядування також пов'язана з особливостями просування по посадових щаблях (вертикальна кар'єра) або ж горизонтальна, шляхом горизонтального освоєння професійного простору. Про це свідчать: помірна обізнаність працівника стосовно процесів децентралізації влади (,607).

Наявність здібностей і талантів в управлінській галузі, амбітність, високий рівень домагань та бажання визнання своїх талантів і досягнень насамперед пов'язані з автономією (,414), як вираженою потребою в звільненні від обмежень організаційних правил, стандартів і підприємництвом, тобто намаганням створювати нове, готовністю до ризику, бажанням долати перешкоди, не бажанням працювати на інших, бажанням створити свою справу (,401). Це поєднується із високою самооцінкою працівника (,401), впевненістю в собі у змісті конфліктологічної компетентності (,400),

переважанням конкретно визначених цінностей (,399) й переважанням інструментальних цінностей серед ціннісних орієнтацій (,404).

Отже, соціально-психологічний клімат структур державного управління та місцевого самоврядування є системним утворенням, що зумовлює його типологічні особливості.

### **3.2. Програма оптимізації соціально-психологічного клімату організації в структурах державного управління та місцевого самоврядування**

Для реалізації наступного етапу емпіричної частини дослідження застосовано комплексну модель [78], яка складається із взаємопов'язаних, взаємообумовлених елементів, зміст яких спрямований на оптимізацію соціально-психологічного клімату організації (рис. 3.1).

Модель оптимізації соціально-психологічного клімату організації складають **концептуально-цільовий, організаційний-змістовий, критеріально-результативний** аспекти.

**Концептуально-цільовий** аспект містить мету, завдання, підходи, принципи реалізації процесу оптимізації, детермінанти соціально-психологічного клімату організації. Метою процесу оптимізації досліджуваного феномена є підвищення рівня соціально-психологічного клімату організації.

Основними завдання процесу оптимізації окресленого явища визначено:

- ознайомлення службовців із особливостями соціально-психологічного клімату організації;
- розвиток позитивного мотиваційно-ціннісного ставлення службовців до вдосконалення соціально-психологічного клімату організації;
- формування здатності застосовувати особистісно-професійні здібності, якості щодо розвитку соціально-психологічного клімату установи.

Серед методологічних підходів, на яких ґрунтується процес оптимізації соціально-психологічного клімату організації влади визначено: комплексний, системний, компетентнісний, транскультуральний, особистісно-орієнтований тощо.

Комплексний підхід [36; 286] забезпечує єдність складових процесу оптимізації соціально-психологічного клімату організації влади, адже зосереджує увагу на поглиблене, цілісне вивчення природи соціально-психологічного клімату установи, багаторівневий аналіз динамічних показників досліджуваного явища, застосування сукупності методів, прийомів, засобів задля підвищення рівня розвитку складових елементів клімату, інтеграцію знання про механізми вдосконалення службовців у професійній діяльності.

Системний підхід [81; 294] передбачає оптимізацію соціально-психологічного клімату організації через взаємообумовлений зв'язок компонентів окресленого феномена як системи, яка залежить від впливу різного рівня чинників. Основу системного підходу складають методичні інструменти, що організують взаємодію службовців у процесі розвитку соціально-психологічного клімату та складають цілісність взаємозалежності складових досліджуваного явища.

Згідно з компетентнісним підходом [13; 21; 180] процес оптимізації соціально-психологічного клімату організації зосереджено на вдосконалення професійної, комунікативної, конфліктологічної, підприємницької, загальнокультурної, соціально-громадянської компетентностей задля ефективного виконання службових обов'язків у змінних умовах.

Транскультуральний підхід [332; 333] передбачає в процесі оптимізації соціально-психологічного клімату організації влади на основі культурно-обумовлених позицій особистості активізацію особистісного потенціалу службовців задля налагодження позитивних взаємовідносин між співробітниками організації в подоланні проблем децентралізації влади. Реалізуючись на практиці через метод позитивної психотерапії,

транскультуральний підхід надає можливість інтерпретувати проблеми, труднощі як здатності до отримання нового досвіду, розвитку, наділяючи їх іншими сенсами, активізуючи ресурси особистості в процесі позитивного сприйняття дійсності.

Особистісно-орієнтований підхід [20; 61] у процесі оптимізації соціально-психологічного клімату організації влади зосереджено на безумовне прийняття особистостей як найвищої цінності, свідомих суб'єктів власного розвитку та вдосконалення.

До ключових принципів, які регламентують процес оптимізації соціально-психологічного клімату організації, належать:

- науковості (передбачає організацію процесу оптимізації соціально-психологічного клімату організації з урахуванням результатів останніх наукових досліджень);
- практичної спрямованості (орієнтація на застосовування набутих знань щодо особливостей соціально-психологічного клімату організації у практичній професійній діяльності службовців);
- розвитку (зосередження на активізацію внутрішніх ресурсів особистості, вдосконалення особистісно-професійних здібностей, якостей);
- принцип демократизації (передбачає створення комфортної атмосфери відкритої взаємодії, ширості);
- унікальності (усвідомлення, прийняття цінностей, правил, культури іншого як унікального аспекту особистості);
- інтеграції (використання групових, індивідуальних форм, методів роботи в реалізації теоретичних, практичних основ розвитку);
- партнерства (передбачає взаємодію, співпрацю службовців на основі суб'єкт-суб'єктних відносин);
- рефлексії (застосування процедур зворотнього зв'язку задля формування усвідомленого сприйняття дійсності) [274].

Організаційно-змістовий аспект моделі розкриває зміст, структуру соціально-психологічного клімату організації, авторської програми

оптимізації досліджуваного явища із застосуванням різних форм, методів розвитку, вдосконалення, психологічних умов оптимізації окресленого феномена.

Згідно з результатами аналізу досліджень науковців [34; 80; 83; 105; 160; 223; 288; 293; 295], які зосереджували увагу на проблемі розвитку, формування, поліпшення соціально-психологічного клімату організації, розроблено програму оптимізації соціально-психологічного клімату організації.

Програма оптимізації містить три змістові модулі, які розкривають сутність, особливості, чинники, шляхи розвитку соціально-психологічного клімату організації.

Кожний модуль передбачає взаємодію службовців на різних рівнях: перший модуль зосереджено на оптимізацію соціально-психологічного клімату в середині організації, другий модуль спрямовано на налагодження взаємодії між службовцями організацій вертикального рівня, третій модуль націлено на партнерську співпрацю службовців організацій горизонтального рівня.

**Програма оптимізації**, поліпшення соціально-психологічного клімату в органах державної влади та органах місцевого самоврядування ґрунтується на системному підході, і з огляду на це має здійснюватися на відповідних рівнях: загальному, груповому, індивідуальному.

**Загальний рівень** передбачає перманентне інформування службовців (здійснення заходів неперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації та ін.), переструктурування загальноприйнятих норм та правил, розробку новітніх нормативів згідно з нагальними вимогами практики, зокрема тенденціями, закономірностями, механізмами, специфікою впровадження децентралізації влади.



**Рис. 3.1. Модель оптимізації соціально-психологічного клімату організації**

**Груповий рівень** – розробка та надання рекомендацій керівникам структур (менеджменту та ін.) стосовно конструктивного здійснення організаційних, управлінських прогностичних функцій у груповій діяльності в процесах вироблення, прийняття, постановки, реалізації системи предметно-професійних задач. Йдеться про такі види задач: а) інструментальні (стосуються безпосередньо виробничого процесу); б) робота з персоналом (групове навчання, розробка комунікативних технологій задля вирішення соціально-психологічних, психологічних проблем, які можуть бути в групі, продуктивна комунікація, групова реалізація поставлених задач і цілей та ін.) та ін.

**Індивідуальний (особистісний) рівень** – здійснення видів психологічної інтервенції, індивідуальної роботи з державними службовцями (психологічний супровід, консультування, психокорекція, психотерапія, коучинг тощо).

Кожен із зазначених рівнів спрямований на втілення конкретних завдань.

Відомо, що у змісті та структурі соціально-психологічного клімату виокремлюють ті чи інші складники, залежно від покладених в основу критеріїв. Найбільш загальним підходом є його поділ на внутрішні та зовнішні детермінанти.

Серед зовнішніх детермінант насамперед виокремлюють об'єктивні, такі як соціальні, економічні, політичних, котурні та інші фактори, які є визначальними, умовами, чинниками, які прямо чи опосередковано впливають і визначають можливості та рівень розвитку організації, державної структури (державного інституту та ін.) загалом, так і систему координат, межі функціонування та розвитку кожного члена державного органу влади, конкретного його підрозділу (організації) тощо. В контексті нашого дослідження вважаємо зовнішні чинниками так званими обставинами нездоланної сили), тобто тими обставинами на які не маємо впливу.

З усім тим, врахування механізмів, масштабів, цілей задач, умов дії зовнішніх чинників може значно покращити діяльність державних службовців

через врахування соціально-психологічного клімату в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Спираючись на результати дослідження розроблено програму щодо роботи з внутрішніми чинниками соціально-психологічного клімату в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Йдеться про індивідуальний (особистісний) та груповий рівні.

Соціально-психологічний клімат в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування є процесом і результатом взаємодії **чотирьох складників:** когнітивно-гностичного, мотиваційно-ціннісного, емоційно-оцінного, поведінково-діяльнісного.

Програма покращення та конструктивного функціонування соціально-психологічного клімату складається із системи напрямів, робота в кожному з яких реалізує конкретно визначене завдання. Кожне з цих завдань зумовлене загальною метою програми – оптимізації психологічної атмосфери в окремих організаціях, а отже - покращення соціально-психологічного клімату в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

В реалізації програми визначено **три основні напрями:** інструментально-операційний, організаційний, індивідуальний.

**Інструментально-операційний** - навчання, засвоєння функціональних параметрів здійснення професійної діяльності управлінців залежно від їхньої кваліфікації, посади, трудового поста. Так, кваліфікація як міра підготовленості людини до діяльності у конкретній галузі; як «сукупність соціальних і професійно-кваліфікаційних вимог, які висуваються до соціальних і професійних здібностей працівника, що зумовлюють якісну основу кваліфікації та її зміст» може бути формальна та реальна. При цьому здібність людини до конкретної діяльності здійснюється як «всередині» професії, так і в сфері певного кола професій [276, С39]. Кваліфікацію всередині професії відбито в розрядах тарифної сітки, а «міжпрофесійна кваліфікація визначається рівнями загальноосвітньої, загальнотехнічної і професійної підготовки, які необхідні для виконання конкретної діяльності

працівника» з урахуванням її «змісту та характеру праці» [276, С. 39]. Йдеться про особливості виконання функціональних обов'язків влади, що накладає відповідні вимоги та обов'язки до діяльності державних службовців.

Процес децентралізації в Україні було розпочато у 2014 році з ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, мета якої – визначення напрямів, механізмів, строків формування ефективного місцевого самоврядування, територіальної організації влади для створення, підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних, доступних публічних послуг, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території, узгодження інтересів держави, територіальних громад [218].

До основних завдань запровадження процесу децентралізації, з позиції С. Романюка, В. Негоди, варто віднести:

1. передачу повноважень від органів виконавчої влади до територіальних громад, закріплення за ними фінансових ресурсів;
2. чітке розмежування повноважень між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування;
3. посилення відповідальності органів, посадових осіб місцевого самоврядування за свої рішення перед виборцями, державою [231].

Згідно з Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [218], децентралізація передбачає створення належних матеріальних, фінансових, організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних, делегованих повноважень [195]; територіальні громади мають право приймати рішення щодо земельних ресурсів у межах своєї території, об'єднувати майно, ресурси співробітництва територіальних громад для виконання спільних програм, ефективного надання публічних послуг населенню суміжних територіальних громад [218].

Із досліджень А. Лелеченко, за Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування, органами державної влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою відбувається за принципами субсидіарності, децентралізації, враховуючи кадровий, фінансовий, інфраструктурний потенціал, ресурси органів місцевого самоврядування різного рівня [158].

У ході виконання функцій процесу децентралізації влади, розглядаючи вплив чинників соціально-психологічного клімату органів державної влади, органів місцевого самоврядування, перш за все варто акцентувати увагу на чинниках макрорівня досліджуваного явища (нормативно-правове забезпечення, громадсько-політичний, економічний стан країни, особливості територіального району, рівень життя населення, ступінь демократизації суспільства).

У межах здійснення процесу децентралізації було внесено зміни до законодавства, а саме: прийнято Закони України «Про співробітництво територіальних громад» [217], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [211], «Про засади державної регіональної політики» [212], «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» [207], «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» [208].

Завдяки реалізованим заходам було активізовано мотивацію до міжмуніципальної консолідації в державі, створено правові умови, механізми щодо формування територіальних громад сіл, селищ, міст, розроблено модель фінансового забезпечення місцевих бюджетів задля автономного, незалежного від центрального бюджету вирішення нагальних проблем [70]. Розширення прав органів місцевого самоврядування надало можливість громадам здійснювати контроль над траєкторією їх розвитку через супровідну діяльність щодо публічних витрат, політики, стратегічних підходів до місцевих умов, застосовувати свободу дій щодо мобілізації знань, місцевих

переваг у виробництві товарів, послуг [337]. До того ж, органи місцевого самоврядування краще обізнані у наявності, особливостях місцевих ресурсів, проблем, які потребують конструктивного вирішення, задля досягнення суттєвого зростання добробуту громади [231].

Визначені характеристики процесу децентралізації, з позиції О. Новікової, О. Амоша, В. Антонюк, В. Вишневського, для органів місцевого самоврядування сприяють позитивній зміні свідомості громадян, підвищенню рівня соціалізації, зростанню відчуття причетності до соціальної спільноти, залученню членів громади до процесів прийняття управлінських рішень, організації конструктивного діалогу між членами громади, органами місцевого самоврядування, громадськими інституціями, розвитку соціального потенціалу тощо [178].

Для органів державної влади реалізація процесу децентралізації забезпечує можливість розвивати демократизацію управління шляхом застосування децентралізованих методів самоврядування, створювати основи для політичної підтримки у населення, здійснювати перерозподіл відповідальності за прийняття рішень, підвищувати рівень довіри суспільства до органів влади, прозорості діяльності влади, знижувати рівень корупції, знаходити інноваційні шляхи вирішення проблем, економічно ефективні засоби надання послуг, зменшувати державні витрати на обслуговування інфраструктури тощо [178]. Оскільки

Однак, як зауважує Я. Жовнірчик, для успішної реалізації процесу децентралізації актуальними залишаються питання існуючої системи державного управління, яке сконцентроване в центрі, недостатності ресурсів, відчуженості населення від влади, функціонування влади на місцях, яка є суперечливою, що потребує правового регулювання на рівні вдосконалення, приведення у відповідність положень чинної, раніше прийнятої нормативно-правової бази [70]. Як зазначає Л. Сімків, у процесі децентралізації влади, розширюючи повноваження органів місцевого самоврядування, регіональні органи влади залишилися без чітко визначених інструментів, фінансових

ресурсів регулювання процесів соціально-економічного розвитку регіону, що призвело до невдоволення регіональних політичних еліт, які втратили своєї значущості [243].

На думку Л. Сімків, Б. Скопенко, на початку реалізації, наприклад, процесу фінансової децентралізації більшість територіальних громад підтвердили неспроможність виконувати перед законом делеговані повноваження, що обумовило нестабільність системи міжбюджетних відносин, основними функціями якої є збалансування доходів, видатків місцевих бюджетів, фінансове вирівнювання, стимулювання розвитку територіальних громад, регіонів у перспективі. У результаті це призвело до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, державних субвенцій на розвиток. Причина неспроможності виконувати поставлені завдання органами місцевого самоврядування криється у низькому рівні кваліфікації їх посадових осіб, законодавчої обізнаності, політичної компетентності, нездатності приймати своєчасні управлінські рішення, контролювати виконання планів, програм розвитку [243; 258].

У свою чергу органи державної влади, вирізняючись від органів місцевого самоврядування владними повноваженнями щодо виконання функцій державного управління на центральному, регіональному, районному рівнях, забезпечуючи реалізацію державної політики увсіх сферах життєдіяльності суспільства, створюючи ефективні механізми розв'язання проблем, створення макроекономічної стабільності, прозорості правил, процедур ведення бізнесу, надаючи конкурентний доступ до різноманітних ресурсів тощо), відокремлюючи частину повноважень і ресурсів для розвитку, продовжують здійснюють контроль, несуть відповідальність на вищезазначених рівнях за різнопланову діяльність органів місцевого самоврядування у нормативно-правовому полі [66; 189; 231]. Тому у процесі реформування важливим залишається питання узгодження взаємозв'язку між державними органами влади і органами місцевого самоврядування щодо формування умов розвитку країни [189; 337].

Збалансованість взаємовідносин між державними і соціальними інститутами у системі самоврядування, на думку О. Новікової, О. Амоша, В. Антонюка, В. Вишневського, можливо досягти за таких умов:

- сильної інституційної складової державного управління,
- спроможності органів місцевого самоврядування задовольняти інтереси громади,
- здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати мікроекономічну ефективність,
- наявності відповідної соціальної політики,
- здатності своєчасно вирішувати проблеми між суб'єктами управління [178].

Отже, для розвитку соціально-психологічного клімату в органах управління у процесі реалізації функцій децентралізації особливої значущості набувають чинники мікрорівня (професійна компетентність службовців, ідентифікація з громадою, задоволеність співробітників належністю до групи, комунікативні уміння, адаптаційні здібності членів організації).

Служба в органах управління вимагає високого рівня професіоналізму кадрів, від яких залежить ефективність діяльності системи врядування [49]. З позиції С. Гончар, ефективна система відбору кадрів, безперервна підготовка, підвищення кваліфікації службовців є ефективним засобом для професійно-особистісного вдосконалення, підвищення самооцінки, почуття власної гідності, розкриття творчого потенціалу, розвиток взаємодії керівників із підлеглими, продуктивності індивідуально-командної діяльності [49].

Важливо враховувати, що процес створення сприятливого соціально-психологічного клімату особливого значення набуває в органах місцевого самоврядування, які виступають в якості нових адміністративно-територіальних одиниць, діяльність яких обумовлена об'єктивними і суб'єктивними обставинами:

- віддаленість від міста, стан доріг,

- наявність чи відсутність підприємств із робочими місцями,
- особливості організації господарювання,

відсутність молоді тощо [28].

Сприятливий клімат у таких організаціях ґрунтується на здатності людей об'єднуватися, згуртовуватися. Як зазначають М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева, А. Сеїтосманов, Е. Чубаров, на підставі згуртованості громади розвивається спільна відповідальність. Завдяки згуртованості позиції, погляди, установки членів громади щодо цілей, ідей, подій стають єдиними, спільна діяльність викликає довіру, взаємопідтримку між членами громади, розвиває відчуття безпеки, створює передумови для самореалізації, самоствердження [28]. Люди прагнуть до об'єднання, згуртованості за умови наявності в громаді цінностей, які є значущими для людини, викликають відчуття єдності, довіри, поваги, ідентичності [28; 299].

Ототожнення з місцевою громадою розвиває у людини готовність розділяти звичаї, прийняті в громаді, здійснювати вчинки, що впливають із цінностей, які поділяє місцева громада, розглядати норми поведінки, характерні для членів громади, як найбільш раціональні форми відображення соціальної реальності. Однак, під час об'єднання громад мешканці, які з обережністю ставляться до змін, захищаючи приватні інтереси, маючи в арсеналі нерозуміння і брак довіри, які не виявили спільних цінностей із громадою, чинять опір, уповільнюючи процеси формування згуртованості, що позначається на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату громади, який є запорукою сталості, розвитку територіального об'єднання [52; 28]. На думку О. Данчевої, В. Швалб подолати опір змінам можливо завдяки спеціальним заходам просвіти (обговорення, наради, звіти, інформаційні бюлетені), залучення до вирішення проблем життєдіяльності громади, переговорам і домовленостям тощо [52; 299].

А. Лелеченко, О. Васильєва, В. Куйбіда, В. Негода, С. Романюк, А. Ткачук характеризують децентралізацію за типами: політична, адміністративна, фіскальна, економічна [161; 231].

Політична децентралізація передбачає передачу владних повноважень органам влади на рівень управління, який нижчий центрального; реалізується шляхом регіоналізації (публічне управління, діяльність органів влади пов'язана із впровадженням політичних механізмів у виборчий процес на центральному, територіальному рівнях), автономізації (утворення регіональних рівнів представницької, виконавчої влади з відносно автономним правом прийняття рішень у певних сферах політики) [161; 231].

Адміністративна децентралізація відображає делегування владних повноважень щодо процесу розробки, прийняття рішень, ресурсів, надання державних послуг у визначених сферах із центрального до нижчих рівнів влади; реалізується через деконцентрацію (поширення центральним органом влади відповідальності за політику на свої територіальні підрозділи), деволюцію (дозвіл центрального органу влади здійснювати місцевим органам влади повноваження, контроль за переданою політикою), делегування (передавання відповідальності за впровадження політики до місцевого органу влади або напівавтономним організаціям, які не є підконтрольними центральному органу влади, проте залишаються підзвітними йому) [161; 231; 275; 338].

Фіскальна децентралізація визначає делегування фінансових ресурсів, повноважень, формування дохідної частини бюджету; реалізується через децентралізацію доходів (передавання фінансових ресурсів у формі субсидій, повноважень щодо податкових надходженнях до субнаціональних одиниць), децентралізацію витрат (передавання фінансових витрат до субнаціональних одиниць) [161; 231].

Економічна децентралізація передбачає передачу повноважень із розвитку економіки на бізнес, громади; реалізується через приватизацію (передавання контролю над розподілом ресурсів недержавним суб'єктам), дерегуляцію (доступ недержавних суб'єктів до розподілу ресурсів для надання публічних послуг) [161; 231].

**Організаційний напрям** програми полягає в оволодінні державними службовцями загальними правилами, алгоритмами діяльності в конкретній організації та в міжорганізаційному просторі. Йдеться не лише про оволодіння функціональними обов'язками (що передбачено інструментально-операційним напрямом) відповідно того підрозділу органу державної влади чи місцевого самоврядування, в якому службовець працює, а й на міжорганізаційному рівні.

**Індивідуальний напрям** реалізації програми полягає в роботі зі змістовними складниками СПК, а саме - мотиваційно-ціннісним, емоційно-оцінним, поведінково-діяльнісним, як коригування, **спеціальне** навчання з метою покращення розвитку індивідуально-психологічних властивостей службовців, які зумовлять необхідний рівень і якість спільної професійної діяльності, праці в колективі.

Розроблена програма спрямована на реалізацією таких **завдань**:

1. Консультування (індивідуальне та групове) службовців органів державної влади і місцевого самоврядування, де реалізується індивідуальний напрям роботи, який складається відповідно із субнапрямів, а саме:

а) робота з мотиваційно-ціннісним компонентом СПК. Цілями реалізації цього завдання є - усвідомлення службовцями своїх мотивів, базових цінностей, які визначають спрямованість їхньої діяльності в організації у процесі вирішення спільних завдань у процесі впровадження децентралізації влади; покращенні мотивації професійної діяльності; розвиток прагнення до самовдосконалення та саморозвитку, що своє чергою, зумовить зміни у корпоративній культурі;

б) робота з емоційно-оцінним складником СПК. Цілями реалізації цього завдання є - усвідомлення службовцями сукупності самотавлень, а також їхнього ставлення до інших членів колективу; з'ясування індикаторів задоволеності співробітниками членством у колективі; усвідомлення персонального ставлення службовців до професійної діяльності у процесі

децентралізації влади; робота із самооцінкою службовців; усвідомлення індикаторів згуртованості колективу;

в) робота з поведінково-діяльнісним компонентом СПК. **Цілями** реалізації цього завдання є – розвиток комплексу здатностей та вмінь службовців, які обумовлюють якісне виконання їхніх професійних обов’язків у процесі впровадження децентралізації влади; створення передумов для їхнього професійного самоздійснення; врахування здібностей до адаптивності влади; розвиток комунікативної та конфліктологічної компетентностей.

2. Групова робота (тренування), де переважно реалізується організаційний напрям програми. Йдеться про створення умов для формування, розвитку, вдосконалення навичок продуктивної міжособистісної взаємодії, орієнтування у між людських відносинах в організації та в між організаційному просторі, формування навичок конструктивного спілкування. Цілями реалізації цього завдання є – усвідомлення державними службовцями особливостей взаємодії (механізмів, способів (формальних/неформальних), технік, засобів та ін.) всіх членів організації, взаємодії службовців між організаціями; робота з інтеграційними детермінантами вертикальних (керівництво – підлеглі) та горизонтальних комунікацій в органах державної влади і місцевого самоврядування.

3. Розробка методичних рекомендацій для службовців органів державної влади і місцевого самоврядування спрямованих на оптимізацію та конструктивне функціонування соціально-психологічного клімату.

Отже, тренінгову роботу було здійснено на груповому рівні.

Серед основних форм роботи з реалізації програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади було застосовано такі: соціально-психологічний тренінг, самостійна робота, консультація.

**Соціально-психологічний тренінг як активна форма навчання,** розвитку передбачає застосування активних методів групової роботи задля вдосконалення поведінкових умінь, навичок, формування соціальних

установок, досвіду в сфері міжособистісного спілкування [197]. Завдяки його застосуванню налагоджуються неформальні зв'язки, взаємовідносини між членами колективу, обговорюються, вирішуються проблеми, моделюються ситуації групової взаємодії, активізуються мотиви професійної діяльності, життєві стратегії, розвивається емоційна сфера кожної особистості, долаються бар'єри комунікації, формуються адаптаційні механізми людини [9].

Така форма роботи в групі задовольняє її учасників в емоційному контакті з іншими, збагачує індивідуальний та груповий досвід взаємодії, виробляються знання у спеціально створених умовах, розширюються можливості для зворотнього зв'язку, підтримки один одного в проблемних ситуаціях, виявляються приховані ресурси міжособистісної взаємодії (тиск, соціальний вплив, розподіл ролей), активізується ідентифікація, саморозвиток тощо [7]. Значущу роль у процесі реалізації тренінгу відіграють інтерактивні техніки, які ґрунтуються на проблемно-пошукових методах, що спрямовані на активізацію пізнавальної діяльності, встановлення командної взаємодії між учасниками (робота в парах, робота в малих групах, «мозковий штурм», метод кейсів, рольові ігри), інформаційно-репродуктивних методах, орієнтованих на подачу готової інформації (міні-лекція, інформ-блок тощо) [97].

Проведення тренінгу ґрунтувалося на таких принципах: активності (залучення до дискусій, рольових ігор, практичних вправ); об'єктивності поведінки (перехід поведінки з імпульсивного на об'єктивний рівень); оптимізації пізнавальних процесів у спілкуванні (отримання інформації про себе від партнерів); творчої позиції учасників (самостійне розв'язання проблеми, пошук нестандартних способів їх вирішення); відвертості та відкритості (бути самим собою); «Я» (увагу зосереджено на самоаналізі, саморозвитку, рефлексії); конфіденційності (отримана інформація не поширюється) [32].

**Самостійна робота** як форма діяльності учасника програми оптимізації передбачає виконання завдання в спеціально відведений для цього час без участі тренера. Під час самостійного опрацювання матеріалу учасники

прагнуть до досягнення окресленої мети, застосовують зусилля задля опанування інформацією, проявляють результати самостійної діяльності різними способами. Серед основних вимог організації самостійної роботи виокремлено: правильний добір матеріалу для самостійного опрацювання; наявність умінь для самостійного усвідомлення, засвоєння нової інформації; застосування методу відтворення опрацьованого матеріалу. Самостійна робота учасників може включати: підготовку до практичних занять, участь в інтерактивних вправах, пошуково-аналітичну діяльність, виконання індивідуальних письмових робіт, розробку творчих електронних матеріалів, роботу з першоджерелами, самоперевірку знань, умінь, здатностей [227].

**Консультація як форма** оптимізації соціально-психологічного клімату організації передбачає бесіди, інтерв'ювання, надання порад, рекомендацій, психологічної допомоги учасникам у засвоєнні, усвідомленні знань, практичних умінь, підвищенні рівня професіоналізму шляхом відповідей тренера на питання. За допомогою консультації учасники можуть отримати фахову підтримку у вирішенні певної проблеми задля бажаних змін у житті, активізації можливостей особистісного, професійного потенціалу, формуванні потреб у самовдосконаленні, переосвоєнні минулого досвіду професійної діяльності, проектуванні подальшого розвитку. Під час консультації учасники розвивають здатність самостійно вирішувати власні проблеми життєдіяльності, здійснювати вибір, діяти за власним розсудом тощо [65].

Окрім зазначених форм оптимізації соціально-психологічного клімату організації задля реалізації процесу вдосконалення окресленого явища було застосовано **інтерактивні методи навчання, розвитку** [201] (робота в парах, трійках, групах, криголам, «мозковий штурм», міні-лекція, рольова гра, ділова гра, метод вправ, метод «case», «незавершені речення», метод проєктів, «займи позицію»), методи та техніки позитивної психотерапії [334] (техніка метафори, позитивна інтерпретація, медитація, релаксація, техніка «4-крокове Я-повідомлення»), методи арт терапії [257] (казкотерапія, кольоротерапія, ізотерапія) тощо.

Працюючи у парах, учасники, виконуючи окреслене завдання, обмінюються думками, беруть один в одного інтерв'ю, аналізують, обговорюють різного роду інформацію тощо. Метод сприяє розвитку комунікації, вміння висловлювати власні думки, критично мислити, переконувати, дискутувати, вміння слухати. Робота в парах є ефективним методом у процесі організації взаємодії в умовах економії часу [124].

Робота в трійках передбачає активну діяльність трьох учасників, які залучені до обговорення нового матеріалу, його усвідомлення, підведення підсумків, виокремлення різних думок, закріплення отриманої інформації [124].

Діяльність учасників у групах застосовується для стимулювання мислення, формулювання нових ідей, вирішення складних завдань, які можливо розв'язати за допомогою колективних зусиль. Під час роботи в групах максимально підвищується активність кожного учасника, формуються навички співпраці, розвивається впевненість, толерантність, згуртованість. Організаційним аспектом роботи в групах є розподіл ролей учасників: головуєчий, секретар, посередник, доповідач, представники експертної групи тощо [7].

Методика «криголам» являє собою міні-вправу, яка є ефективною у застосуванні перед початком більш об'ємної вправи за для активізації учасників, зняття бар'єрів, налагодження співпраці, створення атмосфери довіри та щирості [48].

«Мозковий штурм» передбачає формулювання учасниками ідей щодо теми обговорення. На першому етапі застосування методу будь-які ідеї генеруються, фіксуються. Під час генерації ідей критика забороняється. Другий етап включає обговорення, оцінювання, групування, класифікацію ідей, вибір найкращого варіанту для подальшої роботи. Робота з методом може містити діяльність учасників у групах: генерація ідей, аналіз ситуації, оцінка ідей, генерація контр ідей тощо [81].

Міні - лекції як метод містить невелике інформаційне повідомлення впродовж 10 - 15 хв. із новим матеріалом. Завдяки міні-лекції можливо донести інформацію всім учасникам одночасно, глибше зануритися в проблему, підготувати учасників до виконання практичних завдань, підсумувати результати діяльності груп тощо [81].

Метод «Рольова гра» передбачає участь членів групи в програванні ситуації. Завдяки рольовій грі учасники набувають практичний досвід, формують навички з використання альтернативних способів поведінки, розвивають вміння взаємодіяти в нових, змінних обставинах. Під час рольової гри учасники беруть участь у репетиції обставин, подій, у безпечному середовищі набувають впевненості у власних силах, закріплюють новий матеріал шляхом зворотнього зв'язку [156].

Ділова гра застосовується як метод імітації розв'язання управлінських завдань за різних обставин. Організація методу здійснюється на основі процесу діяльності керівників, фахівців установ з метою ухвалення управлінських рішень. Завдяки методі ділової гри в учасників розвивається професійне мислення, формуються здібності до аналізу ситуацій професійної діяльності. Серед основних елементів ділової гри є: цілеспрямованість особистості, розігрування ролей відповідно до мотиваційних інтересів, правила гри, умовність ігрової ситуації, контур регулювання ігрової ситуації, що передбачає розуміння загальної концепції гри, сценарний план, сценічне дійство, критику і рефлексію, інформаційне забезпечення тощо [7].

Метод вправ полягає в багатократних, цілеспрямованих діях учасників щодо опанування отриманого матеріалу у практичній діяльності. Завдяки методу вправ учасники поглиблюють знання, відпрацьовують уміння, навички, розвивають мислення, творчі здібності. Задля якісного виконання вправ учасники мають бути обізнаними в теоретичному і практичному аспектах завдання, відтворити виконання вправи у первинному варіанті, вдосконалити вміння, навички у подальшій тренувальній діяльності [142].

Метод «case» передбачає аналіз реальних ситуацій, конфліктів, вирішення складних обставин життя, непорозумінь у професійній діяльності. Завдяки методу в учасників підвищується пізнавальний інтерес, розвивається розумова, аналітична діяльність, комунікативна компетентність, формується здатність висувати ідеї щодо прийняття відповідних рішень, встановлювати зв'язок між теорією і практикою, вміння знаходити варіанти ефективної взаємодії між учасниками, впроваджувати інновації. Розглядаючи ситуацію, учасники мають самостійно її проаналізувати, продіагностувати, надати варіанти рішення [81].

Метод «незавершені речення» спрямований на діагностику учасника щодо його позиції на проблему, розуміння ситуації. Основним завданням учасників у методі – продовження незавершеного речення, яке пов'язане з можливостями, рефлексивною самооцінкою, переживаннями. Здійснюється методика в усній або письмовій формі [124].

Метод проєктів характеризується як комплексна діяльність щодо самостійного планування, організації, реалізації, контролю, презентації результатів у вирішенні проблеми. Основними вимогами щодо організації діяльності в проєкті є: виокремлення проблеми, оволодіння новими знаннями, дослідницька діяльність, критичний аналіз обставин, наявність значущості очікуваних результатів, самостійність у виконанні визначених завдань, поетапність реалізації заходів, застосування наукових методів дослідження, підведення підсумків, презентація результатів, оцінювання з різних галузей знань, встановлюють причинно-наслідкові зв'язки, прогнозують наслідки впровадження різних варіантів розв'язання проблеми [158].

Метод «Займи позицію» передбачає дискусію щодо теми, яка має неоднозначні характеристики. Під час застосування методу учасники мають можливість висловитися, озвучити різні думки з теми, проаналізувати та обґрунтувати власну думку, навести переконливі аргументи. За процедурою методу ведучий має озвучити тему, запропонувати визначитися з позицією та обґрунтувати її [124].

Техніка метафори включає процедуру застосування притч, мудрих висловлювань, історій як метафор ситуацій, що потребують вирішення. Завдяки техніці метафор учасники, застосовуючи образне сприйняття, ідентифікують себе з головними героями притч, отримують підказку в розв'язанні проблемної ситуації, розширюють кругозір, визначають альтернативне уявлення щодо складних обставин [334].

Метод позитивної інтерпретації передбачає трансформацію традиційного уявлення про проблему, перешкоди в позитивне русло. За процедурою метод включає спочатку аналіз складної ситуації з позиції сформованих концепцій, установок, правил, традиційної негативної характеристики, потім ситуацію варто розглянути з відповідною переоцінкою попереднього уявлення як можливість отримати новий досвід, вдосконалитися, розкрити внутрішній потенціал, резерви, сформувані нові навички і вміння [102].

Метод медитації призначений для зупинки процесів сприйняття, мислення, пам'яті, ізоляції від зовнішнього світу за допомогою концентрації уваги на визначеному об'єкті. Завдяки медитації людина звертається до джерел психічної, фізичної енергії, відтворює власну активність, врівноваженість, змінює життєві цінності, створює передумови для задоволення життям, підвищує впевненість у собі [162].

Метод релаксації передбачає процес зниження тону м'язів організму людини за допомогою налаштування внутрішнього стану в режим розслаблення, спокою, зняття напруження, стресу. Різновидами методу релаксації є дихальна релаксація, за допомогою образу, аутогенне тренування, масаж, східні техніки. Релаксація пов'язана з усвідомлення переживань, несвідомої поведінки, реакцій, потреб, афектів, відповідних думок, переконань. Завдяки методу релаксації людина здатна вирішити внутрішні конфлікти, звільнитися від тривоги тощо [162].

Техніка «чотирикрокове Я-повідомлення» спрямована на вдосконалення вміння неконфліктної комунікації. Завдяки техніці провокаційні, агресивні дії

людини, які націлені на задоволення прихованих потреб, що супроводжуються проявом певних почуттів, втрачають своєї актуальності у процесі конструктивного діалогу. Техніка включає чотири кроки: спостереження, виокремлення проблеми (опис негативної поведінки з безоцінним ставленням), почуття (характеристика емоцій, які відчули, стикаючись із негативною поведінкою), потреби, бажання (визначення потреб, бажань у взаємовідносинах), об'єднання зусиль (пропозиція об'єднатися задля вирішення проблеми) [102].

Казкотерапія як метод передбачає застосування казкової форми задля активізації процесу інтеграції особистості, розкриття творчих здібностей, розвитку взаємодії з зовнішнім середовищем. Завдяки методу відбувається зв'язок між подіями у казці та поведінкою людини в реальному житті, перетворення казкових смислів у реальне життя. Створення казок – процес поетапний, який містить такі елементи: характеристику мети казки, обґрунтування проблеми, яка турбує, виокремлення ідей вирішення проблеми, теми казки, визначення головного персонажа, деталей, опис конфлікту, передбачення позитивного завершення казки [47; 235].

Кольоротерапія – метод цілеспрямованого впливу кольором на людину, націлений на активізацію діяльності органів, систем, поліпшення самопочуття, розслаблення, зняття стресу, підвищення настрою особистості. Завдяки застосуванню кольорів як елементів здоров'язберігаючої технології розвиваються комунікативні здібності, емоційна чуйність, формуються навички самоконтролю, активізується інтелектуальний потенціал, знижується рівень емоційно-психологічної напруги, налагоджуються взаємовідносини між членами колективу. Діяльність із застосуванням кольоротерапії відтворюється через організацію простору, інтер'єру на підприємствах, установах, виконання вправ на концентрацію уваги учасників із використанням кольорових аркушів, матеріалів, інструментів, одягу, побутових речей тощо [260].

Ізотерапія як метод арт-терапії являє собою універсальний інструмент аналізу, пізнання, висловлення думок, емоцій, виявлення завуальованих відомостей про людину через малюнок. Метод застосовується для розвитку адаптаційних можливостей особистості у соціумі, вираження внутрішнього світовідчуття, формування впевненості у собі, формування розкнутості та відкритості, зниження агресивності, вивільнення переживань, прояву творчого потенціалу. На практиці ізотерапію використовують задля створення проєктивного малюнка, що відображає проблему, перешкоди, майбутнє, минуле, сьогодення, абстрактного малюнка, що допомагає позбутися страхів, тривоги, вирішити конфлікти, пейзажний малюнок, що застосовується для нестандартного самовираження, самореалізації, подолання тривожності [148].

Виокремлені методи оптимізації розвитку соціально-психологічного клімату організації було закладено в основу програми оптимізації досліджуваного феномена, яка розрахована на 60 годин (2 кредити) та включає вступний, інформаційно-змістовий, практико-розвивальний блоки занять. Зміст занять програми оптимізації окресленого явища наведено у підрозділі 3.2.

До психологічних умов оптимізації соціально-психологічного клімату організації належить:

- 1) наявність гнучкого регулювання організації праці, партнерських взаємовідносин співробітників в органах управління всіх рівнів влади з урахуванням особистісних, професійних потреб, цінностей;
- 2) створення оптимальної системи стимулювання співробітників організації в обставинах реалізації положень децентралізації влади;
- 3) удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей членів організації, вимог соціуму до установи;
- 4) системне впровадження у діяльність органів управління корпоративних, командоутворюючих заходів.

Критеріально-результативний аспект моделі оптимізації соціально-психологічного клімату організації включає критерії, рівні розвитку

досліджуваного феномена, результати впровадження моделі, програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади.

Серед критеріїв соціально-психологічного клімату організації виокремлено: професійну обізнаність щодо діяльності в органах влади, усвідомлену мотивацію діяльності в органах влади, оцінне ставлення до взаємодії в органах влади, професійну конкурентоздатність влади.

Визначені критерії соціально-психологічного клімату організації обумовлюють рівні розвитку досліджуваного явища : сприятливий, нейтральний, несприятливий (підрозділ 2.1).

**Програма оптимізації соціально-психологічного клімату організації** розрахована на 2 кредити (60 годин), із них: 48 годин – практичні заняття, 12 годин – самостійна робота.

Мета програми полягає в створенні умов для опанування службовцями сутності, особливостей, чинників, шляхів розвитку соціально-психологічного клімату організації влади.

Основними завданнями програми оптимізації є:

- ознайомити службовців із особливостями соціально-психологічного клімату організації влади;
- розвинути у службовців усвідомлену мотивацію до поліпшення соціально-психологічного клімату організації;
- сформувати позитивне емоційно-оцінне ставлення службовців до розвитку соціально-психологічного клімату організації;
- підвищити рівень здатності службовців застосовувати особистісно-професійні здібності щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату організації влади.

Відповідно до того, що програма оптимізації соціально-психологічного клімату організації реалізується у формі соціально-психологічного тренінгу, виокремлюємо принципи навчання і розвитку, які визначають характер практичної діяльності з учасниками, а саме:

1. активності (процес розвитку може бути ефективним з урахуванням активної діяльності всіх учасників);
2. партнерства (комунікація учасників відбувається на рівних через суб'єкт-суб'єктні взаємовідносини);
3. «тут і зараз» (теми обговорення учасників стосуються того, що відбувається під час практичних занять);
4. безоцінного ставлення (взаємовідносини учасників ґрунтуються на основі безумовного прийняття особистостей);
5. творчості (створення сприятливого середовища для розкриття творчих здібностей учасників, прийняття нестандартних рішень);
6. принцип «Я» (зосередження уваги учасників на самоаналізі, самовдосконаленні);
7. принцип щирості (налагодження взаємовідносин учасників на основі довіри і відвертості);
8. конфіденційності (інформація отримана під час заняття не поширюється поза групою);
9. безпеки (створення умов для безпечного розвитку учасників);
10. готовності до інновацій (готовність учасників вийти із зони комфорту задля опанування нового досвіду) [32].

Програма оптимізації включає три змістові модулі:

- Модуль 1 - Основи розвитку соціально-психологічного клімату організації (24 години практичних занять, 6 годин самостійної роботи).
- Модуль 2 - Психологічні умови розвитку соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади (12 годин практичних занять, 3 години самостійної роботи).
- Модуль 3 - Психологічні засоби вдосконалення соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади (12 годин практичних занять, 3 години самостійної роботи).

Практичні заняття з оптимізації соціально-психологічного клімату організації спрямовані на досягнення мети, завдань програми. Кожне практичне заняття передбачає реалізацію таких етапів:

- вступний блок (забезпечує активізацію працездатності учасників, містить інформацію про мету, завдання заняття, заходи, що сприяють налагодження доброзичливої атмосфери у групі, вправи для визначення очікувань учасників);
- інформаційно-змістовий блок (спрямований на осмислення теоретичних аспектів проблеми соціально-психологічного клімату організації);
- практико-розвивальний блок (призначений для вдосконалення практичних умінь, навичок, здатностей учасників в процесі розвитку соціально-психологічного клімату організації);
- завершальний блок (передбачає підведення підсумків заняття, проведення вправ на рефлексію, активізацію мотивації на подальші зустрічі).

Структура програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації презентовано в табл. 3.2. Зміст практичних тренінгових занять програми оптимізації наведено у додатку В.

Застосовані у програмі оптимізації вправи, ситуативні завдання є модифікованими розробками із використання ідей методів групової роботи сучасних дослідників [1; 2; 7; 18; 19; 35; 37; 44; 47; 53; 60; 71; 77; 83; 106; 116; 117; 124; 131; 137; 143; 151; 168; 169; 176; 192; 193; 198; 199; 201; 224; 225; 232; 236; 272; 76; 282; 291; 292; 293; 334].

Модуль 1 «Основи розвитку соціально-психологічного клімату організації» присвячено роботі зі службовцями кожної установи окремо. Зміст діяльності модуля спрямовано на ознайомлення співробітників організації з сутнісними, складовими характеристиками соціально-психологічного клімату, особливостями процесу впровадження децентралізації влади, виявлення емоційно-оцінних, мотиваційно-ціннісних аспектів вдосконалення соціально-психологічного клімату організації.

Таблиця 3.2.

**Зміст програми «Оптимізація соціально-психологічного клімату організації»**

№ теми	Назва модулів, тем занять	Розподіл годин	
		Практ.	Сам.
<b>Модуль 1</b>			
<b>Основи розвитку соціально-психологічного клімату організації</b>			
1	Сутність і особливості соціально-психологічного клімату організації	4 год	1 год
2	Професіоналізм службовців як складова сприятливого соціально-психологічного клімату організації	4 год	1 год
3	Децентралізація як чинник соціально-психологічного клімату органів управління	4 год	1 год
4	Згуртована команда – процвітаюча держава	4 год	1 год
5	Корпоративна культура управлінських кадрів	4 год	1 год
6	Комунікація як ключова функція управління громадою	4 год	1 год
<b>Модуль 2</b>			
<b>Психологічні умови розвитку соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади</b>			
7	Взаємопорозуміння як чинник розвитку соціально-психологічного клімату організації	4 год	1 год
8	Механізми адаптації службовців до кризових умов	4 год	1 год
9	Особистісно-професійне вдосконалення службовців як умова розвитку соціально-психологічного клімату в організації	4 год	1 год
<b>Модуль 3</b>			
<b>Психологічні засоби вдосконалення соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади</b>			
10	Обмін досвідом – нові можливості, пропозиції, ресурси	4 год	1 год
11	Стан і перспективи співробітництва команд органів управління	4 год	1 год
12	Розробка й управління проектом розвитку ОТГ	4 год	1 год
Загалом		48 год	12 год

Реалізуючи практичні заняття модуля інтерактивними методами розвитку, навчання, службовці мали можливість опрацювати такі аспекти соціально-психологічного клімату :

- наукові підходи щодо сутності соціально-психологічного клімату організації;
- складові, чинники соціально-психологічного клімату організації;
- характер процесу впровадження децентралізації влади;
- роль професійної, комунікативної, конфліктологічної компетентності службовців у розвитку соціально-психологічного клімату органу управління;
- ознаки й особливості згуртованої командної роботи службовців із розвиненою корпоративною культурою.

Для налагодження сприятливої атмосфери на заняттях у вступному блоці було проведено низку вправ на знайомство, визначення правил роботи групи, очікувань учасників на тренінгу, активізацію мотивації до оволодіння новими знаннями щодо соціально-психологічного клімату організації, формування дружніх взаємовідносин, створення доброзичливої атмосфери.

Вправи «Інтерв'ю», «Місто успіху», «Як би я був чарівником», «Добрі побажання», «Я радий тебе бачити, тому що...» використано задля створення позитивної атмосфери в команді, налагодження тісної взаємодії учасників, налаштувати на активну роботу, підвищення рівня сприйняття учасниками один одного.

Виконуючи вправу криголам «Ім'я як аббревіатура» [131], учасники краще познайомилися один із одним, дізналися про індивідуальні особливості кожного, налаштувалися на продуктивну роботу. Суть вправи полягала в розшифровці власного імені як аббревіатури, де кожна буква імені відображала якість або властивість особистості учасників.

За допомогою мозкового штурму «Правила роботи групи» [176] учасники мали змогу сформулювати прийнятні правила роботи групи, які налаштовують на конструктивну, позитивну взаємодію, готовність до

співпраці. Серед основних правил було визначено: активність, конфіденційність, «тут і зараз», щирість, «Стоп», регламент, взаємоповага, говорити від власного імені, добровільність тощо.

Крім того, важливу увагу учасників було приділено очікуванням щодо тренінгу, кожного заняття. Завдяки вправам «Зорепад очікувань», «Пісочний годинник», «Торбинка», «Я і мої очікування», «Пульс дня», «Гора» учасники активізували пізнавальні процеси, інтерес до занять, зосередили увагу на опануванні нових знань, умінь, навичок, визначили особистісні та професійні цілі участі в тренінгу.

Інформаційно-змістовий блок тренінгових занять містив вправи, спрямовані на оволодіння знаннями щодо сутнісних, складових характеристик соціально-психологічного клімату організації, процесу децентралізації влади, професійної, комунікативної компетентності, згуртованості команди, корпоративної культури службовців.

Так, робота в групах «Соціально-психологічний клімат – це» [124] передбачала визначення учасниками уявлень щодо терміну «соціально-психологічний клімат». Завдяки організованій роботі в чотирьох командах учасникам вдалося представити чотири варіанти зображень досліджуваного феномена, виявити узагальнені ознаки.

Під час міні-лекції «Соціально-психологічний клімат у поглядах науковців» учасники більш детально ознайомилися з поглядами науковців щодо характеристик соціально-психологічного клімату, співставили тлумачення клімату дослідниками з власними уявленнями, визначили прихильність до того чи іншого наукового підходу.

Питання складових соціально-психологічного клімату організації учасники обговорювали під час роботи в парах, групах «Складові соціально-психологічного клімату організації» [37]. Працюючи в парах, учасникам вдалося скласти перелік із 14 складових елементів соціально-психологічного клімату і представити його в об'єднаннях двох пар, учасники четвірок склали із загальної сукупності перелік знов із 14 складових, після учасники

четвірок об'єднувалися в одну команду і визначали із загального списку складових перелік 14 показників клімату. Наприкінці вправи учасники мали змогу порівняти виокремлені в спільній діяльності складові з емпірично перевіреною структурою, представленою тренером.

Задля виявлення ролі професійної компетентності в діяльності службовця було застосовано міні-кейс «Професійна ситуація» [106]. Учасники мали пригадати ситуацію професійної діяльності, під час якої необхідно було використовувати весь професійний потенціал і досвід. Після підготовки учасники презентували ситуації, наголошували на професійних якостях, властивостях, які необхідні були для вирішення обставин, акцентували увагу на характеристиках, які потребують вдосконалення, адже впливають на соціально-психологічний клімат цілої організації.

Застосовуючи вправу «Незавершені речення» [168], учасники сформулювали власне тлумачення щодо професійної компетентності як складової соціально-психологічного клімату організації. Після чого тренером проведено міні-лекцію «Професійна компетентність», ознайомлено учасників із основними особливостями професійної компетентності фахівця, представленими науковцями.

До того ж, за допомогою вправи «Суперечливі твердження» учасникам вдалося оцінити прояви професійної компетентності у службовій діяльності, визначити значущість професійної компетентності фахівця для організації та соціуму в цілому [18]. Вправа включала твердження щодо особливостей професійної компетентності фахівця, з якими необхідно було погодитися чи не погодитися, займаючи позицію біля табличок із оцінкою, обґрунтовуючи свій вибір.

У вправі «Особливості процесу децентралізації» [201] учасники об'єднувалися в пари, визначали сутність і особливості процесу децентралізації в Україні, презентували результати. Після службовці створювали четвірки, в яких групували, узагальнювали характеристики досліджуваного феномена,

виокремлювали риси, які впливають на професійну діяльність і соціально-психологічний клімат установи.

За допомогою роботи в парах «Позитивна інтерпретація» [334] службовці визначали труднощі у процесі впровадження децентралізації влади на особистісному та професійному рівнях, створювали перелік якостей, властивостей, необхідних для ефективного налагодження співпраці на регіональному, державному рівні задля реалізації положень децентралізації. Після учасники традиційне тлумачення перешкод трансформували в позитивне русло, виокремлюючи конструктивні основи процесу децентралізації як для особистості, так і для держави в цілому.

Під час роботи в групах «Роль процесу децентралізації» учасники мали змогу визначити роль процесу децентралізації для органу управління та соціуму загалом, обговорити спільні та відмінні риси значущості цього процесу.

Завдяки роботі в групах «Група–команда–колектив» [35] учасникам вдалося розрізнити тлумачення термінів «група» «команда» «колектив», визначити відмінні риси явищ, зосередитися на важливості створити команду як об'єднанні однодумців, які керуються спільною метою.

За допомогою вправи «Риси ідеальної команди» [131] учасники мали змогу оцінити наявність ідеальних рис команди в організації, обґрунтувати власну позицію щодо правильності чи хибності тверджень стосовно командної роботи, сформулювати ознаки ідеальної команди, над якими необхідно ще працювати задля підвищення згуртованості між членами установи.

В ігровій вправі «Штовхай – веди» [35] учасникам вдалося розвинути здатність до емпатії, взаємопідтримки, довіри, відчутти прояви лідерських якостей кожного. Суть вправи полягала в об'єднанні учасників у пари, застосуванні силових прийомів, супроводі один одного з заплющеними очима, усвідомленні себе в різних ролях.

Робота в парах «Зв'язані руки» створила умови для розвитку у службовців здатності співпрацювати разом за допомогою невербальної

комунікації, що сплинуло на формування почуття єдності, згуртованості, командного духу. Учасники мали створити спільний малюнок із зв'язаними руками без застосування вербальної комунікації.

Під час роботи в групах «Орган влади і ми» [201] службовці визначали роль органу влади у житті кожної особистості та суспільства, акцентуючи увагу на важливості співробітників органу управління підтримувати цінності соціуму, країни, дотримуватися відповідних норм, правил співпраці в установі та поза її межами

Застосовуючи вправу «Корпоративна культура – це», учасникам вдалося визначити явище корпоративної культури, виявити риси досліджуваного феномена у власній установі.

Робота в трійках «Характер корпоративної культури» [201] налаштувала учасників на аналіз характерних особливостей корпоративної культури організації, виокремлення її позитивних сторін. У трійках учасники мали оцінити рівень розвитку корпоративної культури в установі за визначеними критеріями: культура умов праці, культура засобів праці, трудового процесу, культура міжособистісних відносин, культура управління, культура працівника. Оцінюючи характер корпоративної культури організації, учасники виявили складові культури, які потребують вдосконалення, особливої уваги.

Працюючи в парах, групах «Цінності єднають» [35] службовцям вдалося спочатку в парах, потім четвірках і групах схарактеризувати особистісні та професійні цінності членів організації, ухвалити спільний перелік цінностей, який було закладено в основу положень про корпоративну культуру установи.

За допомогою роботи в парах «Люстерко» [35] учасники краще пізнали один одного, сформувавши вміння конструктивно співпрацювати, розвинули комунікативні здібності.

У вправі «Увійди в коло» [83] учасники занурилися у процес опанування знань щодо елементів комунікації, виявили та дослідили особливості ефективної комунікації, сформувавши здатність налагоджувати

взаємовідносини за допомогою спілкування, розвинули вміння аналізувати сказане, налаштовувати комунікацію у конструктивне русло.

Вправа «Малювання за інструкцією» [176] допомогла учасникам з'ясувати важливість висловлюватися чітко і зрозуміло для інших, уважно слухати, діяти за інструкцією.

Під час рольової гри «Методи комунікацій» [291] службовцям вдалося дізнатися про методи комунікації, застосувати отримані знання на практиці. У завданні вправи необхідно було уявити себе менеджером, який впродовж певного часу має виконати низку комунікативних процедур, програти ситуації, визначити методи ефективної комунікації, визначити якості, здібності, які потребують розвитку.

Практико-розвивальний блок занять модуля включав вправи, націлений на розвиток вмінь, навичок, здатностей до застосування отриманих теоретичних знань щодо особливостей соціально-психологічного клімату організації в умовах впровадження децентралізації влади в практичній діяльності.

Зокрема, під час рольової гри «Безлюдний острів» [272] учасники виявляли аспекти групової взаємодії, розвивали вміння аналізувати установки, цінності свої та інших, визначати чинники соціально-психологічного клімату організації, адаптуватися до змінних умов життєдіяльності. Учасники мали поетапно пристосовуватися до озвучених обставин команди, виокремлювати пріоритетні речі в своєму житті, приймати важливі рішення, розв'язувати складні життєві завдання, налагоджувати співпрацю і комунікацію.

Завдяки медитації «Джерело енергії» [124] учасникам вдалося отримати насолоду від концентрації на власній професійній діяльності, надихнутися на подальшу роботу, виявити джерело енергії у взаємодії з колегами, схарактеризувати основні чинники соціально-психологічного клімату в організації.

Застосування творчого завдання «Стратегія організації» [168] допомогло учасникам усвідомити значущість особистісно-професійних

здатностей для соціально-психологічного клімату організації. Службовці створювали стратегічний план роботи установи, визначали перешкоди до успішного функціонування організації, характеризували якості, які необхідні для якісного виконання заходів стратегічного плану.

Рольову гру «Зйомки фільму» [71] було застосовано задля формування в учасників здатності використовувати професійні знання, уміння у вирішенні професійних завдань. Учасники мали в командах створити за алгоритмом сюжет фільму про професійну компетентність фахівця та показати сценку. Під час роботи над виконанням завдання службовцям надана була можливість самостійно організуватися, навчитися комунікувати, допомагати один одному, згуртовуватися.

Використовуючи метод арт терапії «Намалюй проблему та її рішення» [2], вдалося розвинути в учасників уміння аналізувати проблеми процесу впровадження децентралізації, знаходити ефективні варіанти їх вирішення. Учасники мали відобразити проблему у вигляді образу, розповісти про неї, після намалювати образ, який би визначав вирішення зазначеної проблеми.

Під час вправи «Вавилонська вежа» [54] учасники команди мали змогу сформувати здатність злагоджено працювати разом, розвинути почуття згуртованості, єдності колективу. Службовці мали за допомогою аркушів побудувати високу вежу, не застосовуючи жодних з'єднуючих матеріалів. Після виконання завдання учасники аналізували діяльність команди, виокремлюючи членів команди з розвиненими творчими здібностями, лідерськими якостями, практичними навичками тощо.

У діловій грі «Розподіл окладів в установі» [131] учасники навчилися зважено аналізувати власні досягнення та досягнення інших, характеризувати критерії справедливості до себе та інших, домовлятися один із одним, відстоювати власну позицію, обґрунтовувати думку. Сутність завдання полягала у розігнанні ситуації зі справедливим розподілом коштів між працівниками фірми.

Виконуючи роботу в групах «Атрибути організації» [201] учасникам вдалося самостійно визначити місію, візію, мету, завдання організації як важливого інституту суспільства, кодекс правил, норм поведінки продуктивної взаємодії між співробітниками, фірмовий стиль установи.

Робота в трійках «Корпоративні заходи» [201] надихнула учасників на виокремлення заходів із розвитку корпоративної культури установи. Службовці в трійках пропонували корпоративні зустрічі у вигляді святкування дня організації, днів народження співробітників, відзначення дня галузі, професійного свята, створення корпоративного сайту, інформаційної дошки, проведення конкурсів, подорожей, тренінгів, екскурсій.

У рольовій грі «Фінансові авантюристи» [176] учасникам необхідно було змодельовати конфліктну ситуацію та проаналізувати стратегії взаємодії у конфлікті. За допомогою вправи було створено сприятливі умови для розвитку в учасників швидко визначати пріоритетні напрямки своєї діяльності, домовлятися, обґрунтовувати власну позицію, приймати конструктивне рішення.

Завдяки вправі «Стратегії поведінки у конфлікті» [193] учасники ознайомилися зі стратегіями поведінки у конфлікті (конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс, співробітництво), проаналізували власну поведінку в конфліктних ситуаціях та визначили стратегію, яку найчастіше застосовують службовці в різних обставинах.

Під час застосування методу арттерапії «Я в конфлікті» [44] учасникам вдалося розвинути здатність бачити себе у конфлікті з іншого боку, оцінювати конструктивні та деструктивні дії у конфліктних ситуаціях, емоції, способи реагування. Учасники мали відобразити власний образ у конфлікті, відтворюючи емоції, поведінку тощо.

Техніка «4-крокове Я-повідомлення» [334] допомогла розвинути в учасників здатність домовлятися з іншими в конфлікті, використовуючи стратегію співробітництва. Перший крок містив повідомлення про деструктивну поведінку партнера, про факт неприйнятні дії для соціуму,

другий крок передбачав повідомлення про почуття, емоції, які відчули під час негативної поведінки партнера, третій крок включав повідомлення про бажану поведінку опонента, четвертий крок зосереджував увагу на об'єднання зусиль щодо вирішення проблеми, конфлікту.

Завершальний блок першого модуля включав вправи («Поєма одного дня», «Лінійка досвіду», «5 бажань», «Сніговий ком», «Враження») на рефлексію, підведення підсумків занять, налаштування на подальшу роботу.

Наприклад, гра «Сніговий ком» [6] передбачає узагальнення учасниками інформації, яку отримали на занятті, здійснення самоаналізу спільної діяльності. Учасники мали сформулювати враження від участі у тренінгу, продовжуючи речення: «Дякую тобі за...», зробити з аркуша сніжний ком і передати тому учаснику, якому спрямована фраза.

Крім того, завершуючи кожне заняття першого модуля учасникам повідомлялося завдання для самостійного опрацювання: створити таблицю з тлумаченням соціально-психологічного клімату дослідниками різних підходів, розробити модель складових професійної компетентності службовця, визначити особистісні та професійні зміни у процесі впровадження децентралізації влади, скласти перелік ознак згуртованості команди органу управління, розробити положення про корпоративну культуру організації, створити кодекс правил поведінки у конфлікті.

Модуль 2 «Психологічні умови розвитку соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади» зосереджено на роботі зі службовцями органів управління різних рівнів влади. Зміст діяльності модуля передбачає ознайомлення учасників із особливостями взаємопорозуміння між співробітниками установ різних рівнів влади, механізмів адаптації службовців в умовах кризи, особистіно-професійному вдосконаленні службовців у розвитку соціально-психологічного клімату організації. Під час практичних занять модуля учасники засвоювали такі аспекти діяльності в розвитку соціально-психологічного клімату:

- особливості взаємовідносин службовців в організаціях рівних рівнів влади;
- стиль керівництва і його вплив на соціально-психологічний клімат колективу установи;
- адаптаційні механізми службовців у змінних умовах;
- значення особистісно-професійного вдосконалення службовців у розвитку соціально-психологічного клімату органу управління.

Вступний блок занять модуля включав вправи, спрямовані на створення комфортної атмосфери групи, налагодження взаємодії, співпраці між учасниками, налаштування на активну діяльність.

Так, виконуючи вправу «Мерехтливі вогники» [201], учасники підводилися, називали своє ім'я, віталися, підвищували рівень позитивного сприйняття один одного.

Завдяки вправі «Овації» [232] службовці створювали сприятливий мікроклімат щодо конструктивної співпраці за допомогою овацій учасникам, які проголошували слова вітання всім присутнім.

У вправі «Перетворення» [169] учасники завершували речення «Якби я був книгою, то був би...», тим самим активізували пізнавальні процеси, налаштувалися на продуктивну працю, визначили спільні риси кожного члена групи.

Значну увагу на заняття було приділено процедурі визначення очікувань учасників щодо тренінгу. За допомогою вправ «Притча», «Два питання», «Вхідний квиток» учасники сформулювати власні очікування щодо занять, активізували мотиваційні процеси, зосередилися на оволодінні нових знань, умінь, здатностей.

Інформаційно-змістовий блок практичних занять містив вправи, спрямовані на виявлення, усвідомлення причин бар'єрів у взаємодії, ознайомлення з вміннями конструктивної співпраці, оволодіння знаннями щодо кризових явищ в організації, визначення особливостей особистісно-професійного вдосконалення службовців.

Завдяки вправі «Без маски» [192] учасники ознайомилися з основними бар'єрами у взаємодії між співробітниками, сформувавши щирі, довірливі взаємовідносини. Суть вправи полягала у завершенні речень, які містили характерні особливості особистості в різних ситуаціях взаємодії з іншими (Особливо мені подобається, коли... Мені знайоме гостре відчуття самотності..., Одного разу мене дуже налякало те, що...).

Під час опрацювання методу арттерапії «Мій ідеальний колектив» учасники, створюючи колаж із картинок журналу на згадку тему, мали відтворити уявлення членів групи про ідеальний колектив, тим самим налагоджували взаємодію, проявляли лідерські якості, підвищували згуртованість групи.

За допомогою вправи «Уважне слухання й адекватна відповідь» [83] службовці розвивали вміння конструктивно співпрацювати, уважно слухати партнера, наводити уточнюючі фрази для адекватного розуміння. Суть вправи полягала в об'єднанні учасників у пари, висловлюванні одного з учасників щодо стосунків між партнерами, перефразовані іншим учасником почутої інформації, застосовуючи фрази «Ти відчуваєш...», «Ти думаєш...», «Тобі здається, що...».

У вправі «Зіпсований телефон» [176] учасники ознайомилися з особливостями перекручування фактів під час спільної діяльності. Завданням вправи було передати повідомлення по черзі від одного члена групи до іншого, максимально чітко зберігаючи зміст інформації, порівняти першу і останню версію повідомлення. Завдяки вправі учасники зосередили увагу на розвитку уважного слухання, усвідомили необхідність відтворювати отриману інформацію як першоджерельну.

Під час роботи в групах «Криза – це ...» [124] службовці визначали уявлення про кризові явища та їх вплив на діяльність установ, організацій. Учасники мали намалювати образ кризи, дати характеристику цьому феномену, окреслити вплив кризи на особистість та організацію.

Виконуючи кейс-метод «Ситуація з життя» [334] учасники проаналізували здатність застосовувати власні здібності у кризових ситуаціях. Працюючи в парах, учасники згадували кризові обставини життя та прийняті рішення щодо їх подолання, після визначали здібності, які необхідно розвинути для вирішення ситуації, зосереджуючи увагу на позитивній інтерпретації кризи в житті особистості.

Проведена міні-лекція «Управління в умовах змін» [176] допомогла учасникам усвідомити особливості управління організацією в період кризи, підвищити рівень обізнаності щодо адаптаційних механізмів особистості в змінних обставинах (механізми психологічного захисту, копінг-стратегії, тривога, агресія).

Під час роботи в групах «Особистісно-професійне вдосконалення», роботи в парах «Роль вдосконалення» учасники визначили уявлення щодо поняття «особистісно-професійне вдосконалення», виявили значущість вдосконалення для особистості та колективу установи.

Виконуючи завдання роботи в групах «Самоаналіз» [176], учасники оцінили власні можливості, якості, властивості особистісної та професійної сфери життя. Групи учасників характеризували слабкі та сильні сторони особистісно-професійного потенціалу службовця, визначали можливості та обмеження зовнішнього середовища для особистості та організації.

Практико-розвивальний блок занять другого модуля було спрямовано на усвідомлення учасниками щодо стилів взаємодії між співробітниками, керівництвом, розвиток здатностей до ефективної співпраці, взаємопідтримки, навичок моделювати життєві перспективи в умовах змін, формування вміння застосовувати адаптаційні механізми, активізувати внутрішні ресурси у складних життєвих обставинах, створювати план особистісно-професійного вдосконалення.

Так, за допомогою методу «case» «Зламаний автомобіль» [35] учасники розвивали здатність приймати важливі рішення в критичних ситуаціях, визначали стилі вирішення проблем. Суть справи полягала в розгляді ситуації

з автомобілем, який зламався під час поїздки на зустріч із важливими особами. Учасники мали вирішити ситуацію та здійснити зустріч.

Гра «Скульптура очима начальника, підлеглого» [176] допомогла учасникам з'ясувати особливостей взаємовідносин між підлеглими і керівниками, виявити негативні установки у співпраці, розвинути здатність до ефективної співпраці між підлеглими і керівниками. Завданням гри було створити з учасників спочатку скульптуру керівника, відображаючи взаємовідносини в аспекті «начальник – підлеглий», потім із керівників відтворити скульптуру підлеглого в тому ж аспекті.

Застосовуючи вправу «Колесо життя» [77] учасники розвинули навички аналізу, моделювання життєвих перспектив в умовах змін. Суть вправи полягала в аналізі особливостей розвитку кожної зі сфер життя людини (духовної, інтелектуальної, емоційної, фізичної, соціальної, професійної, особистісної, фінансової), визначенні сфери, яка потребує вдосконалення та особливої уваги.

Релаксаційна вправа «Мандрівка до лісового озера» [151] надала можливість учасникам зняти внутрішню напругу, подолати стрес, підвищити адаптаційні можливості організму. Завдяки вправі учасники через за допомогою уявлення відвідали ліс, надихнулися пахощами трав, квітів, зазернули в чарівне лісове озеро, доторкнулися до джерельно чистої води, наситилися енергією, відпочили і розслабилися.

Під час методу арттерапії «Із казки у реальність» [47] учасникам вдалося проаналізувати проблеми установи, спроектувати успіх у розв'язанні цих проблем. Учасники мали написати за визначеним алгоритмом казку про перешкоди у виконанні службових обов'язків в організації та розв'язати труднощі, завершуючи казку позитивно.

У роботі в парах «Вдосконалення у приказках» [282] службовці розвивали вміння складовим процесу вдосконалення надавати інтерпретаційні характеристики. Суть вправи полягала у визначенні складових процесу

вдосконалення особистості та підборі до кожної складової приказки, яка б характеризувала її сутність.

Вправа «Планування особистісно-професійного вдосконалення» [77] надала можливість учасників розвинути здатність створювати план особистісно-професійного вдосконалення. Учасники створювали план вдосконалення за схемою: вид діяльності, термін виконання, критерії реалізації.

Завершальний блок другого модуля містив вправи («Три нотатки», «Піраміда почуттів», «Лінійка досвіду», «5 бажань», «Сніговий ком», «Враження») на самоаналіз, рефлексію, підведення підсумків занять.

Наприклад, вправа «Три нотатки» [232] спрямована на виявлення в учасників усвідомлення про результати роботи, значущість активної участі у занятті для розкриття особистісного, професійного потенціалу, важливості спільної діяльності для розвитку соціально-психологічного клімату організації.

Вправа «Піраміда почуттів» [232] надала можливість учасникам проаналізувати отриманий досвід. Учасники по черзі мали продовжити фразу: «Сьогодні я дізнався, відкрив для себе...», передаючи естафету наступному члену групи.

Звершуючи заняття другого модуля учасникам повідомлялося завдання для самостійного опрацювання: скласти таблицю труднощів у взаємодії зі співробітниками установи, створити перелік адаптаційних реакцій у складних, кризових обставинах, створити таблицю особистісних і професійних здібностей, що потребують вдосконалення.

Модуль 3 «Психологічні засоби вдосконалення соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади» спрямовано на роботу зі службовцями органів управління одного рівня влади. Зміст діяльності модуля містить вправи на ознайомлення учасників із досвідом розробки, реалізації проєктів різних управлінських команд, потребами та ресурсами органів управління одного рівня влади, розвиток здатності

створювати та управляти значущими для суспільства проєктами. Під час практичних занять модуля учасники засвоювали такі аспекти діяльності в розвитку соціально-психологічного клімату :

- обмін досвідом успішного запровадження суспільно важливих проєктів;
- особливості ефективного переговорного процесу;
- визначення потреб і ресурсів органів управління;
- налагодження логістичних зв'язків у процесі реалізації проєктів;
- розробка нових суспільно значущих проєктів органами управління.

Вступний блок занять третього модуля містив вправи, націлені на забезпечення сприятливої атмосфери групи, налагодження взаємодії, співпраці між учасниками, налаштування на активну діяльність.

Під час виконання вправи «Історія мого імені» [292] учасники розповідали історії власного імені, ділилися враження. Суть вправи полягала в озвучуванні історії імені одного учасника, повторенні наступним учасником попередніх історій.

Вправа «Чемпіони» [232] передбачала роботу учасників у парах, знайомство партнерів за допомогою запитань, відповідей, презентації на загал найцікавішої інформації про партнера.

Завдяки вправі «Вітання» [293], учасники активізувалися до роботи, налагодили взаємовідносини. Завдання вправи полягало у визначенні серед учасників ролей «європейці», «японці», «африканці», привітанні з іншими учасниками відповідним чином: «європейці» – пожимають руку; «японці» – кланяються; «африканці» – торкаються ліктями рук.

Значну увагу на заняття було приділено процедурі визначення очікувань учасників щодо тренінгу. За допомогою вправ «Притча», «Два питання», «Вхідний квиток» учасники сформулювати власні очікування щодо занять, активізували мотиваційні процеси, зосередилися на оволодінні нових знань, умінь, здатностей.

Інформаційно-змістовий блок третього модуля спрямовано на оволодіння службовцями інформацією щодо досвіду розробки, реалізації проєктів різних управлінських команд, аспектів ефективного переговорного процесу, особливостей конкуруючої та взаємодіючої поведінки в команді, потреб і ресурсів організації, процедури створення та реалізації проєктів.

За допомогою роботи в групах «Наші успіхи та невдачі» [201] учасники ознайомилися з успішним досвідом та невдачами реалізації проєктів органів управління. Службовці об'єднувалися в команди, презентували проєкти, які були вдалими та які не увінчалися успіхом в процесі реалізації, ділилися досвідом розробки і впровадження проєктів.

Під час міні-лекції «Переговорний процес» [116] учасники отримали знання щодо кроків успішного переговорного процесу. Тренером було представлено основні дії партнерів переговорів щодо налагодження взаємовідносин, поведінки у випадку незгоди опонента співпрацювати на запропонованих умовах, правил ефективної комунікації, виходу на договірні позиції.

У вправі «Головоломка» [176] службовці опанували основи конкуруючої та взаємодіючої поведінки в команди, розвинули здатність між командної співпраці. Суть вправи полягала в об'єднанні учасників в чотири команди, які мали завдання, володіючи шматочками різного кольору аркушів, скласти через переговори, домовленості аркуш одного кольору

Завдяки роботі в групах «Потреби і ресурси» [201] учасникам вдалося визначити потреби і ресурси своєї організації та установ інших органів влади, що зумовило активізацію мотивації службовців щодо розробки перспективних планів співпраці з органами управління різної територіальної приналежності.

Інформблок «Алгоритм розробки та реалізації проєкту» було спрямовано на ознайомлення учасників з алгоритмом створення та здійснення проєкту, а саме:

1. аналіз ситуації, оцінка потреб громади, суспільства, аналіз ресурсів. Визначення проблеми, відбір цільових груп населення;

2. постановка мети, визначення завдань;
3. планування заходів проєкту та моніторингу;
4. етап впровадження; реалізація: виконання плану дій.;
5. оцінка результатів.

Виконуючи роботу в групах «Створи проєкт ОТГ», учасники мали змогу, працюючи в чотирьох групах, розробити апікаційні форми для суспільно значущих проєктів, узагальнюючи та систематизуючи отримані знання під час попередньої вправи.

Практико-розвивальний блок третього модуля включав вправи на формування в учасників уміння ефективно співпрацювати, вести продуктивно переговори, вирішувати проблеми організації, розвиток здатності створювати та реалізовувати проєкти, налагоджувати конструктивну взаємодію.

Вправа «Виріши ситуацію» [117] надала можливість учасникам розвинути вміння вирішувати проблемні ситуації. Учасники об'єднувалися в чотири команди, кожна команда отримувала картку з проблемною ситуацією професійної діяльності, після обговорення мала представити варіанти рішення. Під час презентації проблеми і її рішення однієї команди, інші команди були експертами, вносили пропозиції та рекомендації в проєкт рішення.

За допомогою ділової гри «Вибір постачальника матеріальних ресурсів» [1] учасники розвивали навички ведення переговорів, вдосконалювали вміння визначати стратегії, тактики у переговорному процесі, застосовуючи аргументи й обґрунтування. Учасники мали представити сюжет переговорного процесу щодо налагодження поставок комплектуючих для виготовлення продукції.

Під час ділової гри «Структурна реорганізація системи розподілу готової продукції» [1] учасники розвивали здатність виявляти проблеми організації, розробляти логічні варіанти реорганізації цієї підсистеми. Суть вправи полягала в об'єднанні службовців у команді, розподіл ролей (експертна група, робоча група), за яких учасники мали визначити стратегічні рішення в

реорганізації системи розподілу матеріалу та представити процес налагодження співпраці, робоча група мала розробити проєкт реорганізації підсистеми розподілу з урахуванням сформованих внутрішніх, зовнішніх умов, експертна комісія мала розробити систему оцінки проєктів і оцінити всі проєкти.

У діловій грі «Зняти фільм» [201] службовці формували вміння створювати спільні проєкти, налагоджувати конструктивну взаємодію. Учасники мали в двох командах зняти спільний фільм і продемонструвати його. Під час виконання завдання важливо було дотримуватися умов, етапів роботи над проєктом, рекомендацій щодо його виконання.

На етапі завершення роботи кожного заняття третього модуля учасники підводили підсумки, налаштовувалися на подальшу плідну діяльність, здійснювали рефлексію.

Вправа «Тепло наших рук» [232] передбачала потискання учасниками один одному рук на прощання особливим чином.

У вправі «Комплімент» [201] службовці мали змогу, передаючи будь-яких предмет іншому учаснику, висловити комплімент за допомогою продовження фрази: «Мені в тобі подобається...».

Виконуючи вправу «Рука» [19], учасники в обведених контурах своєї руки відповідали на питання, систематизуючи отриману на занятті інформацію, а саме: Мізинець – Які вправи запам'яталися? Безіменний – За рахунок чого ви наблизилися до досягнення особистої мети? Середній – Які враження від роботи на тренінгу? Вказівний – Як я зможу використати отриману інформацію на практиці? Великий – Наскільки тема тренінгу була для мене важливою?

Виконуючи кожне заняття третього модуля, учасники отримували завдання для самостійного опрацювання: створити таблицю з успішними, невдалими суспільно значущими проєктами, розробити перелік ресурсів територіальної громади для інших органів влади щодо налагодження

співпраці, скласти перелік нових суспільно значущих проєктів для розвитку територіальної громади, держави.

Завершуючи тренінгову програму, учасники мали можливість відповісти на питання анкети «Оцінка тренінгу», висловили рекомендації, побажання тренеру, членам команди, подякували за співпрацю.

Слід зазначити, що вправи кожного заняття програми оптимізації були підібрані таким чином, щоб позитивний вплив було поширено на кожний компонент досліджуваного явища: когнітивно-гностичний, мотиваційно-ціннісний, емоційно-оцінний, поведінково-діяльнісний (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3.*

**Таблиця розподілу вправ програми оптимізації за впливом на компоненти соціально-психологічного клімату організації**

Компоненти	Назва вправи
<b>Когнітивно-гностичний компонент</b>	«Малювання за інструкцією», «Соціально-психологічний клімат у поглядах науковців», «Складові соціально-психологічного клімату організації», «Професійна ситуація», «Незавершені речення», «Професійна компетентність», «Увійди в коло», «Особливості процесу децентралізації», «Методи комунікацій», «Група–команда–колектив», «Риси ідеальної команди», «Корпоративна культура – це», «Орган влади і ми», «Гвалт», «Мій ідеальний колектив», «Зіпсований телефон», «Криза – це ...», «Проблема та її рішення», «Управління в умовах змін», «Особистісно-професійне вдосконалення», «Переговорний процес», «Потреби і ресурси», «Алгоритм розробки та реалізації проєкту».
<b>Мотиваційно-ціннісний компонент</b>	«Цінності єднають», «Ім'я як аббревіатура», «Лист до себе», «Самопрезентація», «Правила роботи групи», «Зорепад очікувань», «Велике коло», «Три нотатки», «Пісочний годинник», «Поема одного дня», «Місто успіху», «Торбинка», «Як би я був чарівником», «Я і мої очікування», «5 бажань», «Пульс дня», «Гора», «Притча», «Два питання», «Колесо життя», «Аналіз ситуацій», «Перетворення», «Вхідний квиток», «Вставай і йди», «Мій настрій», «Чемпіони», «Три квітки», «Комплімент», «Берег надій, берег досягнень», «Рука».

## Продовження Таблиці 3.3.

<p style="text-align: center;"><b>Емоційно-оцінний КОМПОНЕНТ</b></p>	<p>«Зв'язані руки», «Штовхай – веди», «Суперечливі твердження», «Роль процесу децентралізації», «Характер корпоративної культури», «Люстерко», «Без маски», «Роль вдосконалення», «Самоаналіз», «Наші успіхи та невдачі», «Головоломка», «Позитивна інтерпретація», «Інтерв'ю», «Лінійка досвіду», «Невидимий зв'язок», «Квадрат», «Добрі побажання», «Атрибути організації», «Сніговий ком», «Я радий тебе бачити, тому що...», «Я в конфлікті», «Враження», «Мерехтливі вогники», «Злагода в дії», «Овації», «Ресурсний стан», «Мандрівка до лісового озера», «Піраміда почуттів», «Історія мого імені», «Тепло наших рук».</p>
<p style="text-align: center;"><b>Поведінково-діяльнісний КОМПОНЕНТ</b></p>	<p>«Уважне слухання й адекватна відповідь», «Ситуація з життя», «Спільні справи», «Створи проєкт ОТГ», «Безлюдний острів», «Чинники соціально-психологічного клімату», «Стратегія організації», «Один день із життя», «Зйомки фільму», «Намалюй проблему та її рішення», «Вавилонська вежа», «Розподіл окладів в установі», «Єднаймося!», «Витязь на розпутьті», «Корпоративні заходи», «Фінансові авантюристи», «Стратегії поведінки у конфлікті», «4-крокове Я-повідомлення», «Зламаний автомобіль», «Інертний співробітник», «Скульптура очима начальника, підлеглого», «Із казки у реальність», «Карта доріг мого життя», «Вдосконалення у приказках», «Планування особистісно-професійного вдосконалення», «Виріши ситуацію», «Вибір постачальника матеріальних ресурсів», «Структурна реорганізація системи розподілу готової продукції», «Зняти фільм».</p>

Таким чином, процес оптимізації соціально-психологічного клімату організації влади було організовано за сприятливих психологічних умов, які забезпечують оволодіння учасниками знаннями щодо особливостей СПК, а й розвиток мотиваційно-ціннісної, емоційно-оцінної сфери службовців, вдосконалення вміння, навичок, здатностей щодо розвитку соціально-психологічного клімату установ.

### **3.3. Результати впровадження програми оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування**

Після проведення тренінгової програми було здійснено повторний зріз за змістовними та змістовими параметрами СПК за визначеними на початку дослідження психодіагностичними методиками, а також непараметричні методи математично-статистичної обробки даних - критерій Вілкоксона для двох залежних вибірок.

Порівняння показників за параметрами СПК ОД ОБЛ (n=16) та ОМС (n=16) «до» та «після» роботи за програмою тренінгу. Встановлено зміни в усіх складниках СПК з такими показниками:

а) когнітивно-гностичний: висока обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, менеджмент, автономність, усвідомлення ефективності управлінської діяльності;

б) мотиваційно-ціннісний: мотивація професійної діяльності, власне професійні мотиви, прагнення до вдосконалення, помірна корпоративна культура;

в) емоційно-оцінний: помірна задоволеність членством у колективі; ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади середній; висока самооцінка співробітників; помірна згуртованість колективу середня;

г) поведінково-діяльнісний: внутрішньо професійний рівень професійного самоздійснення; помірна конфліктологічна компетентність; ідентифікація з громадою, часткова ідентичність, інструментальні цінності.

Таблиця 3.4.

**Динаміка показників експериментальної групи ОД ОБЛ  
(за критерієм рівня управління органу влади)  
(N=16)**

<b>Чинники впливу на психологічний клімат групи</b>	<b>Показники до (середнє знач.)</b>	<b>Показники після (середнє знач.)</b>	<b>p-рівень знач.</b>
Інструментальні цінності	3,659	15,514	0,05
Професійна компетентність	7,201	11,001	0,05
Менеджмент	16,572	21,725	0,05
Автономія (незалежність)	3,622	7,824	0,01
Усвідомл. Ефект. упр. Діяльності	2,127	10,537	0,01
<b>Мотивація професійної діяльності</b>	6,106	9,711	0,01
Власне професійні мотиви	5,955	7,114	0,05
Прагнення до вдосконалення А	2,134	8,217	0,01
Прагнення до вдосконалення Б	10,384	16,314	0,05
Корпоративна культура (середній)	7,214	9,971	0,04
<b>Задоволеність членством у колективі (середній)</b>	9,870	15,421	0,01
Ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади середній	12,343	18,678	0,01
Самооцінка співробітників (висока)	10,650	8,001	0,05
Згуртованість колективу (середня)	9,698	17,824	0,01
<b>Професійне самоздійснення</b>	2,456	7,124	0,05
Внутрішньо професійний			
Конфлікт. Компетентність середній	6,750	8,314	0,05
<b>Ідентифікація з громадою</b>	8,286	11,105	0,05
Часткова ідентичність	2,061	4,104	0,01

Таблиця 3.5.

**Динаміка показників експериментальної групи ОМС  
(за критерієм рівня управління органу влади)  
(N=16)**

<b>Чинники впливу на психологічний клімат групи</b>	<b>Показники до (середнє знач.)</b>	<b>Показники після (середнє знач.)</b>	<b>p-рівень знач.</b>
Обізнаність щодо процесів децентралізації влади (висока)	13,695	21,642	0,01
Професійна компетентність	7,312	10,315	0,01
Менеджмент	7,393	13,915	0,01
Автономія (незалежність)	2,587	7,157	0,01
Усвідомл. ефект. упр. діяльності	1,513	19,213	0,05
Інструментальні цінності	2,585	1	0,001
Власне професійні мотиви	5,955	9,451	0,01
Прагнення до вдосконалення А	1,515	5,824	0,01
Прагнення до вдосконалення Б	7,534	19,948	0,01
Корпоративна культура (середній)	7,111	10,265	0,05
Задоволеність членством у колективі Середній	12,342	16,212	0,05
Згуртованість колективу (середня)	12,429	17,154	0,05
<b>Професійне самоздійснення</b>	1,565	6,978	0,01
Внутрішньо професійний			
Часткова ідентичність	1,331	4,213	0,01

Отримані результати свідчать про позитивні тенденції у динаміці розвитку складників соціально-психологічного клімату досліджуваних груп, його оптимізації та збагачення в групах в цілому. Результати перевірки даних в контрольних групах свідчать про відсутність значущих змін в змістовних складниках соціально-психологічного клімату організації порівняно з відповідними експериментальними групами.

Реалізуючи програму оптимізації соціально-психологічного клімату організації влади, учасники експерименту залишили свої відгуки та побажання. Найбільш цікавими були такі: «Проведена програма тренінгу була

корисною не лише в аспекті налагодження продуктивної співпраці між співробітниками установи, але й вплинула на власне усвідомлення необхідності розвиватися в особистісному і професійному плані», «Завдяки тренінгу ми навчилися ввічливо спілкуватися один з одним, вирішувати міжособистісні конфлікти, влаштовувати спільні заходи, що, в свою чергу, дуже згуртувало колектив», «Під час занять програми тренінгу ми багато дізналися про роботу органів управління різних територіальних громад країни, різних рівнів влади, їх проблеми та успіхи, налагодили співпрацю. Обмін досвідом є корисним і для нашої організації, і для інших установ, відкриває нові можливості, сприяє розвитку держави в цілому».

Аналізуючи відгуки службовців формувального етапу експерименту щодо програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації було з'ясовано, що 91 % службовців отримали користь від тренінгу, 82 % службовців отримали відповіді на питання, які хвилювали перед початком тренінгу, 89 % службовців готові в подальшому розвивати соціально-психологічний клімат організації.

Отже, за результатами формувального етапу експерименту було встановлено, що важливою передумовою розвитку соціально-психологічного клімату організації є модель і програма оптимізації досліджуваного явища, які надають можливість ознайомити службовців із особливостями соціально-психологічного клімату організації влади, розвинути у них усвідомлену мотивацію до поліпшення соціально-психологічного клімату організації, сформувати позитивне емоційно-оцінне ставлення службовців до розвитку соціально-психологічного клімату організації, підвищити спроможність застосовувати особистісно-професійні здібності щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату організації влади.

## ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

1. Засобами факторного аналізу методом головних компонент встановлено змістовні та структурні особливості соціально-психологічного клімату організації (внесок факторів в опис загальної дисперсії даних становить 71,3 %). За результатами факторного аналізу виокремлено п'ять факторів: 1) «еталон», 2) «контекст ділової групи», 3) «комунікативність», 4) «гуманістичність», 5) «кар'єра. Зауважимо, що встановлені типи соціально-психологічного клімату організації в цілому описують різні психологічні аспекти явища.

Розроблено програму оптимізації соціально-психологічного клімату організації, яка містить концептуально-цільовий, організаційний-змістовий, критеріально-результативний аспекти. Визначено принципи, психологічні умови, засоби, техніки здійснення програми з оптимізації.

Серед принципів процесу оптимізації соціально-психологічного клімату організації визначено: принципи науковості, практичної спрямованості, розвитку, демократизації, унікальності, інтеграції, партнерства, рефлексії.

Обґрунтовано психологічні умови оптимізації соціально-психологічного клімату організації :

1) наявність гнучкого регулювання організації праці, партнерських взаємовідносин співробітників в органах управління всіх рівнів влади з урахуванням особистісних, професійних потреб, цінностей;

2) створення оптимальної системи психологічного стимулювання співробітників організації в обставинах реалізації положень децентралізації влади;

3) удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей членів організації, вимог соціуму до установи;

4) системне впровадження у діяльність органів управління корпоративних, командоутворюючих заходів.

Зазначені психологічні умови закладено в основу програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації, що містить три змістові модулі: «Основи розвитку соціально-психологічного клімату організації », «Психологічні умови розвитку соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади», «Психологічні засоби вдосконалення соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади».

Встановлено статистично значущі відмінності між показниками соціально-психологічного клімату організації першого та другого зрізів експериментальної групи. У контрольній групі статистично значущих відмінностей у рівнях розвитку соціально-психологічного клімату організації не виявлено. Таким чином, аналіз результатів впровадження програми оптимізації соціально-психологічного клімату організацій у структурах державного управління та місцевого самоврядування свідчить про її ефективність.

**Зміст розділу відображено у відповідних публікаціях автора [245; 246; 248; 253].**

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення, практичне розв'язання проблеми особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні, що дало підстави сформулювати такі висновки:

- З'ясовано, що основними підходами до вивчення соціально-психологічного клімату в організаціях є: аксіологічний, системний, синергетичний, комплексний, когнітивний. Йдеться про психологічний стан членів колективу, який детермінований якістю міжособистісної комунікації в процесі предметної групової діяльності. Цей стан має вияви в стильових та типологічних особливостях системи групових інтеракцій, а також у ставленні членів групи та колективу організації в цілому до умов виробничого середовища, до виконуваних видів робіт, до визначених, декларованих та реально досягнутих цілей тощо.

Соціально-психологічний клімат організації (органу державної влади, органу місцевого самоврядування) є системою складників, які зумовлюють його зміст і структуру, продуктивність управлінської діяльності у справах держави та суспільства; це одне з інтегральних виражень процесу і результату функціонування всіх підструктур організації, яка виконує спільну предметну діяльність, має спільні цілі та цінності, узгодженість поведінки та діяльності. Соціально-психологічний клімат в організаціях структур державного управління та місцевого самоврядування має такі змістовні складники: а) когнітивно-гностичний (обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, усвідомлення цілей спільної діяльності); б) мотиваційно-ціннісний (мотивація професійної діяльності влади, прагнення до вдосконалення, корпоративна культура); в) емоційно-оцінний (задоволеність співробітників членством у колективі, ставлення до діяльності у процесі децентралізації, самооцінку співробітників, згуртованість колективу); г) поведінково-діяльнісний (професійне

самоздійснення співробітників, адаптивність, комунікативна компетентність, конфліктологічна компетентність).

2. Встановлено, що зміст соціально-психологічного клімату організацій органів державного управління та місцевого самоврядування має таку специфіку. Когнітивно-гностичний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами, а саме: обізнаність щодо процесів децентралізації влади, професійна компетентність, менеджмент, автономія, слугування добру, інтеграція стилів життя, підприємництво, усвідомлення ефективності управлінської діяльності. Мотиваційно-ціннісний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується такими вираженими параметрами: соціальні, престижні, прагматичні, власне професійні мотиви; прагнення до вдосконалення, корпоративна культура. Емоційно-оцінний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади, висока самооцінка службовців, помірна згуртованість колективу. Поведінково-діяльнісний складник соціально-психологічного клімату організацій характеризується помірно вираженими параметрами професійного самоздійснення, адаптивності, комунікативного потенціалу, нервово-психічної стійкості, впевненості в собі, помірної конфліктологічної компетентності, часткової ідентифікації з громадою, умовно авторитарним стилем керівництва.

3. Встановлено стильові особливості соціально-психологічного клімату в організаціях органів державного управління, зокрема в його змісті позитивно пов'язані: висока обізнаність щодо процесів децентралізації влади з професійною компетентністю, менеджментом, підприємництвом, зі ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади; своєю чергою менеджмент пов'язаний з престижними мотивами, цінністю справи, з професійним самоздійсненням; автономія має прямі зв'язки з цінностями самоствердження, високою самооцінкою службовців, з професійним

самоздійсненням; професійне самоздійснення – з упевненістю в собі, а останнє – з конкретними цінностями й авторитарним стилем керівництва; власне професійні мотиви пов’язані з адаптивними здібностями, а ці, своєю чергою – з інструментальними цінностями; помірна корпоративна культура пов’язана з помірною самооцінкою співробітників; комунікативний потенціал – з конфліктологічною компетентністю. Також встановлено негативні зв’язки між викликами та усвідомленням характеристик ефективної управлінської діяльності; усвідомленням та прагненням до вдосконалення за типом «хочу знати себе і можу самовдосконалюватися»; між загальною корпоративною культурою та цінностями спілкування та частковою ідентифікацією з громадою. Отже, за мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату органів державної влади встановлено таку послідовність його складників: когнітивно-гностичний, поведінково-діяльнісний, мотиваційно-ціннісний, емоційно-оцінний.

Стильові особливості в змісті та структурі соціально-психологічного клімату в організаціях органів місцевого самоврядування, зокрема встановлено прямі значущі зв’язки: обізнаності щодо процесів децентралізації влади з професійною компетентністю, зі ставленням до діяльності у процесі децентралізації влади; професійна компетентність має зв’язок із власне професійною мотивацією, а професійна мотивація – з помірною згуртованістю колективу; автономія пов’язана із корпоративною культурою та адаптивними здібностями; корпоративна культура пов’язана з помірною задоволеністю членством у колективі, низькою самооцінкою службовців; соціальні мотиви пов’язані із корпоративною культурою, із відповідальним ставленням до процесів децентралізації влади, а останні – з прагматичними мотивами. Задоволеність членством у колективі пов’язана з цінностями прийняття інших; останні, своєю чергою пов’язані з імпульсивністю. Також встановлено негативні зв’язки між корпоративною культурою та конфліктологічною компетентністю; між задоволеністю членством у колективі та цінностями спілкування. За мірою включеності змісту соціально-психологічного клімату

в органах місцевого самоврядування встановлено таку ієрархію складників: емоційно-оцінний, мотиваційно-ціннісний, когнітивно-гностичний, поведінково-діяльнісний.

Встановлено, що соціально-психологічний клімат структур державного управління та місцевого самоврядування є системним утворенням, що зумовлює його типологічні особливості. Ґрунтуючись на змістовому наповненні встановлених п'яти факторів, їм присвоєно робочі назви: «еталон», «контекст ділової групи», «комунікативність», «гуманістичність», «кар'єра».

4. Розроблено і впроваджено програму оптимізації соціально-психологічного клімату організації, яка містить концептуально-цільовий, організаційний-змістовий, критеріально-результативний аспекти. Обґрунтовано психологічні умови оптимізації соціально-психологічного клімату організації, які включають: наявність гнучкого регулювання організації праці, партнерських взаємовідносин співробітників в органах управління всіх рівнів влади з урахуванням особистісних, професійних потреб, цінностей; створення оптимальної системи психологічного стимулювання співробітників організації в обставинах реалізації положень децентралізації влади; вдосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей членів організації, вимог соціуму до установи; системне впровадження у діяльність органів управління корпоративних, командо-утворюючих заходів. Ефективність програми оптимізації соціально-психологічного клімату організації підтверджено позитивними змінами в рівнях його розвитку в експериментальній групі.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів розглянутої проблеми. Перспективами подальших наукових розвідок є поглиблений аналіз особливостей розвитку соціально-психологічного клімату структурах державного управління та місцевого самоврядування в кризових умовах, дослідження готовності представників соціально-психологічних служб до супроводу процесу розвитку соціально-психологічного клімату в органах управління тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В. Ділові ігри та методичні рекомендації до їх проведення з навчальної дисципліни «Комерційна логістика» для студентів спеціалізації «Логістика». Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 36 с.
2. Алексєєва А. В. Актуалізація потенціалу конкурентоздатності особистості в ситуації безробіття. Київ, 2011. 86 с.
3. Андрусь О. І. Мотиваційний аспект управління діяльністю персоналу. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата звернення: 23.01.2023).
4. Андрусь О. І. Мотивація як фактор управління діяльністю персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 119-123.
5. Атаманчук Н. М., Тур О. М. Вплив керівника на соціально-психологічний клімат педагогічного колективу. Полтава, 2020. 52 с.
6. Афанасьєв М. В., Полякова Г. А., Романова Н. Ф. Тренінгове навчання в закладі вищої освіти. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 323 с.
7. Афанасьєва Н.Є., Перелигіна Л. Теоретико-методологічні основи соціальнопсихологічного тренінгу. Харків : УЦЗУ, 2008. 251 с.
8. Бабенко Т. В. Формування оптимального соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [http://confcontact.com/2013\\_04\\_04\\_zhv/1\\_Babenko.htm](http://confcontact.com/2013_04_04_zhv/1_Babenko.htm) (дата звернення: 23.01.2023).
9. Базалійська Н. П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа : бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С. 24–31.
10. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. , Лайко Г. П. Практикум з менеджменту. Київ, 2006. Ч.2. 178 с.
11. Баклицький І.О. Психологія праці : підручник. Київ, 2008. 655 с.
12. Балахтар В. В. Соціально-психологічний тренінг і маніпуляція : навч.-метод. посіб. Вижниця : Видавництво «Черемош», 2015. 432 с.

13. Баркасі В. В. Формування професійної компетентності майбутніх учителів іноземних мов : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Одеса, 2004. 20 с.
14. Баршацька Г.Ю., Попович Я. М. Соціальна взаємодія в колективі. *Соціологія та соціальна робота в умовах національних та регіональних викликів* : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. 27 верес. 2019 р. / за ред. І. В. Козубовської, Ф. Ф. Шандора. Ужгород, 2019. С. 14-15.
15. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні : монографія. Київ, 2001. 260 с.
16. Батрименко О., Андрушко В. Конфліктна та консенсусна природи влади. *Політологічний вісник*. 2021. №87. С. 44-54.
17. Батрименко О. Бюрократія як чинник функціонування регіональної еліти: виклики громадсько-політичного представництва. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2020. 23(12). С. 29-37.  
<https://doi.org/10.15421/1720109>
18. Бевзенко В. В. Тренінг для підлітків «Я проти...». URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/0100912b-670e.docx.html> (дата звернення: 23.01.2023).
19. Безпалько О. В., Авельцева Т. П., Мацевко Н. В. Технології активізації громади. Методичний посібник. Київ, 2006. 90 с.
20. Бех І. Д. Виховання особистості. Особистісно орієнтований підхід : науково-практичні засади. Київ : Либідь, 2003. 344 с.
21. Бібік Н. М. Компетентісний підхід : рефлексивний аналіз застосування. Компетентісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2004. С. 47–52.
22. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) : навч. посіб. Київ, 2000. 304 с.
23. Білодід І. К..Словник української мови. Київ, С 1970-1980.
24. Білоусов Ю. В. , Лозінська С. В. , Русу С. Д. та ін.; за ред. Стефанчука. Ф. О. Цивільне право України. Київ, 2005. 448 с.

25. Бондарчук О. І., Карамушка Л. М. Психологічна підготовка педагогічних працівників до діяльності в умовах соціально-економічних змін : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної. Київ, 2009. 41 с.
26. Бондарчук О. І., Гавлітіна Т. М., Смольська Л. М., Вронська В. М. Комплекс психодіагностичних методик дослідження професіоналізму педагогічних працівників. – Київ-Рівне, 2017. 23 с.
27. Бочарова С. П. Психологія управління: навчальний посібник. Київ:Титул, 2007. 532 с.
28. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків : Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.
29. Бутурлакiна Т. О., Мiнкович В. Т. Фiнансова децентралiзацiя як фактор економічного зростання регіонів. *Наук. вісн.Ужгород, ун-ту. Сер. : «Економіка»*. 2010. № 31. URL: [www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekoi/2010\\_31/statti/4\\_8.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekoi/2010_31/statti/4_8.htm) (дата звернення: 23.01.2023).
30. Варенко В. М., Горбунова О. В. Референтна справа : навч. Посібник. Київ : Центр учб. л-ри, 2016. 196 с.
31. Варій М. Й. Загальна психологія. Навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2007. 968 с.
32. Варій М. Й. Морально-психологічний стан військ, його оцінка та підтримка на високому рівні. Львів, 1996. 311с
33. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ: Ірпiнь : Перун, 2005. 1118 с.
34. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. Вип. 40. С. 292-295.
35. Вижва М., Турпал Ю. Лідерство служіння : методичний посібник. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка, 2020. 47 с.

36. Виноградов О. Г. Академічна успішність: комплексний підхід до побудови передбачувальних моделей. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*, 2016. Т. 188. С. 46-49.
37. Винославська О. В. Система тренінгових занять для формування етичної складової професійної культури менеджера. *Вісник НТУУ КПІ : «Філософія. Психологія. Педагогіка»*, 2005. № 3 (15). С. 88–95.
38. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. Київ : Академія, 2001. 460 с.
39. Волошина О. В. Соціально-психологічний клімат в колективі працівників міліції та його оптимізація : автореф. дис. ... канд. наук : 19.00.06. Київ, 2005. 17 с.
40. Воляннюк Н. Ю. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
41. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*, 2022. Вип. 1 (59). С. 79-84.
42. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., Резанова Н. О. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 567 с.
43. Воронцова О. В., Данечкіна Ю. Конфліктність та конфліктна компетентність особистості. *Збірник наукових праць «Вісник Національного університету водного господарства та природокористування»*, 2006. Вип. 3 (35). С. 302–307.
44. Вошколуп Г. Ю. Технологія формування конфліктологічної компетентності майбутніх економістів у процесі вивчення гуманітарних дисциплін. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*, 2017. Вип. 75(3). С. 29-37.
45. Гайдученко С. О. Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. URL: <https://mmgh.kname.edu.ua/images/>

[Gayduchenko/anorganizational culture as object of administrative activity is in the field of government service.pdf](#) (дата звернення: 23.01.2023).

46. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій* : матеріали Міжн. наук.-техн. конф. 14-15 травня 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 245-246.

47. Герман Н. І., Горобець Т. В. Казкотерапія як один із методів практичної діяльності психолога. Черкаси, 2015. 142 с.

48. Гірник А. М. Розвиток лідерських якостей і комунікативної компетентності : програма і методичні матеріали. Київ, 2016. 72 с.

49. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні : дис. ... канд. наук : 25.00.02. Миколаїв, 2019. 263 с.

50. Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. Харків, 2010. 133 с.

51. Грузинська І. В. Культура спілкування керівника на державній службі як основний чинник ефективного управління колективом. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2012\\_8\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_8_4) (дата звернення: 23.01.2023).

52. Данчева О. Згуртованість об'єднаної територіальної громади. *Успішна територіальна громада: будуюмо разом* / М. Бриль, О. Врублевський, О. Данчева, А. Сеїтосманов, Е. Чубаров. Харків, 2018. 128 с. С. 60-75.

53. Дацишена Т. Г. Здоров'я – запорука життєвого успіху : методична розробка. Костянтинівка, 2017. 13 с.

54. Дворецька Г. В. Соціологія праці : навч. посібник. Київ, 2001. 244 с.

55. Державне та регіональне управління : підручник / Є. Г. Карташов, В. В. Євдокимов, І. О. Драган, О. І. Дацій та ін; за заг. ред. Є. Г. Карташова. Київ, 2019. 223 с.

56. Денісов В. М. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у військових колективах підрозділів охорони кордону : дис... канд. психол. наук : 19.00.09. Хмельницький, 2007. 219 с.
57. Дерун Т. М Навчальний посібник для депутатів місцевих рад об'єднаних територіальних громад. Київ, 2017. 164 с.
58. Дзюба Т. А., Бондарчук Л. В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Україна наукова* : матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. 2009. URL: <http://intkonf.org/dzyuba-ta-bondarchuk-lv-sotsialnopsihologichniy-klimat-kolektivu/> (дата звернення: 23.01.2023).
59. Донченко О. І. Діяльність органів місцевого самоврядування як складова державного управління. *Правова держава*. 2014. № 18. С. 27-32.
60. Дроботій О. Л., Кривоніс М. Л. Базова програма : працюємо з педагогами (психолого-методичний аспект). Харків : Ранок, 2011. 224 с.
61. Дубасенюк О. А. Професійна педагогічна освіта: особистісно орієнтований підхід : монографія. Житомир, 2012 436 с.
62. Дуткевич Т. В. Загальна психологія. Теоретичний курс. Київ, 2016. 388 с.
63. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
64. Економіка підприємства : магістерський курс : підручник / ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. Кременчук, 2015. Ч. 1. 736 с.
65. Єгорова Є. В. Профконсультація у попередженні кризоводеструктивних явищ професійного розвитку особистості. *Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання безробітних* : зб. наук. пр. III Всеукр. наук.-практ. конф. 26 верес. 2008, Київ, 2008. С. 94-98.
66. Ємельянов В. М., Євтушенко О. Н., Андріяш В. І. Державне управління : у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 336 с.
67. Єрмаков Т. І. Індивідуальне розуміння концепту «Я» як ключова компетентність особистості в умовах сучасного інформаційного суспільства.

*Наукові студії із соціальної та політичної психології*. Київ : Міленіум, 2002. Вип. 6 (9). С. 200-207.

68. Жаріков Є. С. Психологія управління : книга для керівника і менеджера з персоналу. Миколаїв : МУФЕР, 2002. 417 с.

69. Жданова І. В. Професійно-психологічна підготовка працівників слідчих підрозділів. Харків : ХНУВС, 2014. 516 с.

70. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2017. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2017\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_3_3) (дата звернення: 23.01.2023).

71. Журавська Л. М. Соціально-психологічний тренінг : розвиток якостей особистості працівників сфери туризму. Київ, 2006. 312 с.

72. Журавський В. Л., Журавська Л. М. Комп'ютерне тестування професійної компетентності державних службовців. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 12 (150). С. 219-226.

73. Загальна психологія / О. П. Сергєєнкова, О. А. Столярчук, О. П. Коханова, О. В. Пасєка. Київ, 2012. 296 с.

74. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/26.pdf) (дата звернення: 23.01.2023).

75. Задихайло О. А. Адміністративне право України. Х., 2016. 298 с.

76. Замула С. Ю., Перкова Н. А., Рудніцька І. М., Скороход В. В., Шелест С. П. Тренінгова програма «Формування позитивного соціально-психологічного мікроклімату в колективі співробітників установ виконання покарань». Біла Церква, 2011. 104 с.

77. Зверева І. Д., Петрочко Ж. В. Особиста гідність. Безпека життя. Громадянська позиція. Київ, 2014. 132 с.

78. Зеркаль А. В. Моделювання розвитку корпоративної культури на машинобудівних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_9\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_31) (дата звернення: 23.01.2023).
79. Зленко А. М. Корпоративна культура та етикет. Переяслав-Хмельницький, 2019. 324 с.
80. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 341-344.
81. Зязюн І. А. Педагогічне наукове дослідження у контексті цілісного підходу. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. Т. 1. С. 19-30.
82. Інтерактивні методи викладання. Практичні поради для суддів-викладачів. Київ : ФОП Демчинський О.В., 2017. 64 с. URL: <http://nsj.gov.ua/files/1514283742Interactivne%20vykladannia.pdf> (дата звернення: 23.01.2023).
83. Інформаційне повідомлення «Визначення поняття спілкування». Соціально-психологічні технології управління військовими колективами : навчально-методичний посібник / Т. Л. Грицевич, О. С. Капінус, Т. М. Мацевко, П. П. Ткачук. Львів : НАСВ, 2018. 256 с.
84. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 116-118.
85. Казиміренко В. Соціально-психологічна регуляція діяльності організацій. *Психологія і суспільство*. 2004. № 2. С. 5–29.
86. Каламбет С. В., Іванов С. І., Півняк Ю. В. *Методолія наукових досліджень : навч. посіб.* Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький, 2015. 191 с.
87. Карамушка Л. М. *Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб.* Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
88. Карамушка Л. М. *Психологічні засади організаційного розвитку монографія*. Кіровоград, 2013. 206 с.

89. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб / Л. М. Карамушка. – Київ : Міленіум, 2003. – 344 с.
90. Карамушка Л. М. Вплив психологічного клімату в освітніх закладах на становлення духовності особистості / Л. М. Карамушка // Сучасна гуманітарна освіта: стан і перспективи : зб. наук. праць. – Чернівці, 1996. – С. 181–186
91. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі банківських структур): монографія / Л. М. Карамушка, І. А. Андреева. – Львів: Галицький друкар, 2012. – 212 с.
92. Карамушка Л. М Соціальна напруженість в організації: сут-ність, підходи до вивчення, основні види. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Том І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. – 2016. – вип. 45. С. 3-11.
93. Карамушка Л. М., Терешенко К. В., Креденцер О. В., Івкін В. М, Ковальчук О. С., Лагодзінська В. І. Основні методи для дослідження соціальної напруженості в організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. – Науковий журнал. Київ : Логос, 2016. – № 4 (7). – С.14-22.
94. Карамушка Л. М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія. Київ : Педагогічна думка, 2015. – 288 с.
95. Карамушки Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку: монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 206 с
96. Карамушка, Л., & Креденцер, О. (2020). Аналіз основних психологічних чинників розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій. Організаційна психологія. Економічна психологія, (1 (19), 36-44. <https://doi.org/10.31108/2.2020.1.19.4> (дата звернення: 23.01.2023).
97. Карамушка Л., Ключко А. Інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій у контексті розвитку емоційного інтелекту: зв'язок з психологічними та організаційно-функціональними

характеристиками організації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № (2-3(17)). С. 47-57. <https://doi.org/10.31108/2.2019.3.17.5> (дата звернення: 23.01.2023).

98. Карамушка Л. Психолого-організаційні технології: зміст, структура, види та форми реалізації. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № (1(25)). С. 50-61. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.6> (дата звернення: 23.01.2023).

99. Карамушка Л. (2023). Суб'єктивне благополуччя персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни: рівень вираженості та зв'язок з копінг-стратегіями. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № (1(28)). С. 17-25. <https://doi.org/10.31108/2.2023.1.28.2> (дата звернення: 23.01.2023).

100. Карамушка Л.М. Психологічне здоров'я персоналу освітніх організацій: аналіз зарубіжних підходів. *Проблеми сучасної психології*. 2021. № 3. С. 23-30. DOI: <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2021-3-3> (дата звернення: 23.01.2023).

101. Каращук Л. М. Менеджмент. Збірник психологічних тестів. Миколаїв, 2019. 143 с.

102. Карпенко Є. Методи сучасної психотерапії : навч. посібник. Дрогобич, 2015. 116 с.

103. Кашевський В. Парламентські процедури. Посібник для депутатів місцевих рад та активістів громад. Рівне, 2008. 134 с. URL: <http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/web2.pdf> (дата звернення: 23.01.2023).

104. Кашпур Ю., Остапюк А. Задоволеність життям як чинник особистісного зростання в умовах сучасного суспільства. *Актуальні проблеми особистісного зростання* : збірник наук. праць за матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. м. Житомир, 2021. 210 с. С. 58-61.

105. Кириченко Р. В. Технології формування сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. *Тенденції та перспективи*

*розвитку науки і освіти в умовах глобалізації*: збірник матер. Міжн. наук.-практ. інтернет-конф., 29 травня 2020 р. Переяслав, 2020. Вип. 59. С. 263-267.

106. Кир'янова О. В. Управління конфліктами : практикум. Київ, 2013. 276 с.

107. Кисельова Н. М. Вплив соціально-психологічного клімату на підвищення якості освіти у ДНЗ Харків, 2016. URL: [http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2019/part\\_1/2-1\\_2019.pdf](http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/part_1/2-1_2019.pdf). (дата звернення: 23.01.2023).

108. Кислинська В. О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: [https://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](https://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm). (дата звернення: 23.01.2023).

109. Кислова О. М., Кузіна І. І. Методи аналізу та комп'ютерної обробки соціологічної інформації. Харків, 2020. 165 с.

110. Кличковський С. О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства. Український психологічний журнал; КНУ імені Тараса Шевченка. – Київ : Міленіум, 2018. – №3(9). – С.49-60.

111. Кличковський С. О. Дослідження особливостей психологічного клімату підприємства у кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 2 – Херсон: Гельветика, 2019. – С.119-128.

112. Кличковський С. О. Програма розвитку навичок міжособистісної взаємодії в контексті покращення психологічного клімату групи. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології Г.С. Костюка НАПН України. –2019. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. – Вип. 53. – С. 68-74.

113. Кличковський С. О. Теоретико-методологічний аналіз поняття «соціально-психологічний клімат». Український психологічний журнал: збірник наукових праць. – 2017. – №2 (4). – С. 47-58

114. Кличковський С. О. Теоретичні аспекти дослідження впливу різних форм міжособистісної взаємодії на психологічний клімат виробничої групи . Актуальні проблеми психології: зб. Наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. – Т. VII. Екологічна психологія. Вип. 46. – С. 57–66.
115. Кляп М. І. Зміст конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців та особливості її формування. Педагогічні інновації у фаховій освіті : збірник наукових праць. Ужгород, 2014. Вип.1 (5). С.166-173.
116. Коберник О. Конфліктні форми поведінки : виникнення та подолання в юнацькому віці : методичні рекомендації. Умань, 2009. 77с.
117. Кобець В. М. Формування гготовності майбутніх менеджерів до професійної діяльності в процесі навчання у вищому навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Дніпро, 2021. 344 с.
118. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державне управління : підручник. К.: Дніпро, 2012. Т. 1. 564 с.
119. Козак Г. А. Термінальні та інструментальні цінності педагогів. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2021. Вип. 4. Ч. 1. С. 100-105.
120. Козаков В. А., Артюшина М. В., Котиков О. М. Психологія діяльності та навчальний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2003. 829 с.
121. Кокурн О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. К. : ДП «Інформ.-аналіт. агенство», 2012. 200 с.
122. Кокурн О. М. Опитувальник професійного самоздійснення. *Практична психологія та соціальна робота*. 2014. № 7. С. 35-39.
123. Кокурн О. М. Чинники професійного самоздійснення особистості (статеві особливості). *Актуальні проблеми психології*. 2016. Т. V. Вип.16. С. 74-82.
124. Кокурн О. М., Мороз В. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору

кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України. Київ, 2020, 74 с.

125. Колесник І. С. Використання інноваційних технологій під час проведення годин спілкування. Ніжин, 2014. URL: [http://liceum.ndu.edu.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=166&Itemid=163](http://liceum.ndu.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=166&Itemid=163) (дата звернення: 23.01.2023).

126. Кологривова Е. І. Прагнення як один з чинників переживання особистістю суб'єктивного благополуччя. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. 2007. №3 (5). С.456-463.

127. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посібн. Київ, 1996. 250 с.

128. Колот А. М. Соціальна згуртованість як доктрина забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів. Україна : аспекти праці. 2009. № 7. С. 11-19.

129. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/ 96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.01.2023).

130. Корж М. В. Специфіка особистісної адаптованості студентів до навчання у ВНЗ. Вісник психології і соціальної педагогіки. 2010. Вип. 3. URL: <https://www.psyh.kiev.ua/> (дата звернення: 23.01.2023).

131. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2017. 128 с.

132. Корніяка О. М. Розвиток комунікативної компетентності особистості в сучасному соціокомунікативному просторі. *Матеріали II Всеукраїнського психологічного конгресу, присвяченого 110 річниці від дня народження Г. С. Костюка*, 19 - 20 квітня 2010 року. Київ, 2010, С. 140-145.

133. Кравець І. М., Совира Н. Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. *Modernization of socio-*

economic systems: the new economic conditions : International scientific conference, 28 Sept. 2016. Kielce, 2016. Pt. II. P. 73-76.

134. Кравців В. С., Сторонянська І. З. Територіальні громади : ризики та механізми розвитку : монографія. Львів, 2020. 531 с.

135. Кравченко В. В., Пітцик М. В. Муніципальне право України : навч. посіб. Київ : Атіка, 2003. 672 с.

136. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 367 с.

137. Кудін В. С. Калейдоскоп ідей методиста позашкільного навчального закладу. Черкаси, 2010. 91 с.

138. Кузьмичова Н. Ю. Посібник з децентралізації у схемах. Київ, 2016. 72 с.

139. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні і практичні засади менеджменту : навчальний посібник. Львів, 2003. 352 с.

140. Кузьмін О. Є., Колодійчук А. В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.2. С. 313-319.

141. Кузьмінська О. Соціально-психологічний клімат у студентській академічній групі як чинник задоволеності життям. Наукові записки УКУ. 2014. Ч. 4. Вип. 1. С. 208-218.

142. Кузьмінський А. І., Омеляненко В. Л. Педагогіка. Київ, 2003. 418 с.

143. Кушнірчук О. Р., Вольнова Л. М. Лабіринти спілкування : методичні рекомендації з формування конструктивних життєвих навичок та стратегій поведінки у вихованок шкіл-інтернатів. Луцьк, 2017. 46 с.

144. Лаговський В. М. Правосуддя як основна функція судів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2014. Вип. 29. С. 18-21.

145. Ложкін Г. В., Волянчук Н. Ю., Солтик О. О. Психологія праці: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2013. 191 с.

146. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ, 2019. 105 с.
147. Ліщинська О. А., Кміть М. І. Соціально-психологічний клімат як чинник управління організацією. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 4. С. 26-30.
148. Максименко Д. С. Різнокольорове дитинство : ігротерапія, казкотерапія, ізотерапія, музикотерапія. Київ, 2018. 192 с.
149. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія. Київ, 2000. 256 с.
150. Максимович А. А. Моніторинг соціально-психологічного мікроклімату в організації. Тернопіль, 2020. 81 с.
151. Малашевська І. А., Демидова С. К. Програма оздоровчо-освітньої роботи з дітьми старшого дошкільного віку «Веселкова музикотерапія». Тернопіль, 2015. 44 с.
152. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ, 2005. 251 с.
153. Малімон В. І. Комунікативна компетентність державного службовця. Довідково-інформаційні матеріали. Івано-Франківськ, 2011. Вип.41/11. С. 45.
154. Марков І. В., Рудик Я. М. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. *Modern problems and ways of their solution in science, transport, production and education*. 2014. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav\\_Rudyk/publication/316459229\\_Vpliv\\_socialno\\_psihologicnogo\\_klimatu\\_na\\_vzaemini\\_v\\_kolektivi/links/594a6f2d458515225a82ef5f/Vpliv-socialno-psihologicnogo-klimatu-na-vzaemini-v-kolektivi.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav_Rudyk/publication/316459229_Vpliv_socialno_psihologicnogo_klimatu_na_vzaemini_v_kolektivi/links/594a6f2d458515225a82ef5f/Vpliv-socialno-psihologicnogo-klimatu-na-vzaemini-v-kolektivi.pdf) (дата звернення: 23.01.2023).
155. Мартинюк В. В. Педагогічні умови формування національної ідентичності студентської молоді у процесі поза аудиторної роботи в закладах вищої педагогічної освіти : дис. ... докт. філос. : 011. Умань, 2022. 221 с.

156. Матійків І. М. Тренінг емоційної компетентності : навч.-метод. Посібник. Київ : Пед. думка, 2012. 112 с.
157. Мельник А. Ф., Дудкіна О. П., Васіна А. П. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління». Тернопіль, 2015. 147 с.
158. Карбованець О., Куруц Н., Голуб Н., Майорош А. Метод проєктів – сучасна педагогічна технологія навчання освітніх закладів різних рівнів. Науковий вісник Ужгородського університету. 2008. Вип. 15. С. 80–82.
159. Мешко Г. М. Вступ до педагогічної професії. Київ, 2010. 200 с.
160. Мешко Г. М., Мешко О. Г. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічний альманах. 2017. Вип. 33. С.237-243.
161. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук. А. Ф.. Місцеве самоврядування повноважень / Київ, 2017. 110 с.
162. Міщенко М.-В. Р. Вплив кольорової імагінації на ефективність релаксації. Львів, 2021. 86 с.
163. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Рідна школа. 2004. № 4. С. 52–53.
164. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу : автореф. дис. ... канд. наук. : 13.00.07. Київ, 2004. 24 с.
165. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Тернопіль, 2019. 368 с.
166. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. К.иїв 2012. 384 с.
167. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник. Київ : ЦУЛ, 2008. 688 с.
168. Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2009. 265 с.

169. Мурий Х. Мій багатогранний потенціал вирішення конфліктів. Тернопіль, 2011. URL: <https://studfile.net/preview/7216343/> (дата звернення: 23.01.2023).
170. Назарова Г. В. Романов А. Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 14. Ч. 1. С.79-84.
171. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.
172. Неліпа Д. В. Аналіз основних напрямів навчальної та наукової діяльності кафедри державного управління Київського університету // Софія: гуманітарно-релігієзнавчий вісник / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет"; голов. ред. Харьковщенко Є.А. Київ, 2018. № 2 (11). С. 84-87.
173. Неліпа Д.В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: Навч. посібн. Київ: «Центр учбової літератури», 2012. 368 с.
174. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 37-42.
175. Неліпа Д. Вплив діджиталізації на розвиток державної служби в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. №2(16). С. 22-26.
176. Нікітіна І. В. Розвиток мотивації студентів. Київ, 2017. 326 с.
177. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
178. Новікова О. Ф., Амоша О.І., Антонюк В.П., Вишневський В.П. Соціальні ресурси децентралізації управління: механізми мобілізації та ефективного використання. Київ, 2018. 480 с.
179. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : дис.. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2014. 235 с.

180. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2004. 112 с.
181. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія малих груп. Київ, 2005. 453 с.
182. Онуфрієва Я.В. Морально-психологічний клімат в приватному закладі охорони здоров'я. Кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2021. 74 с.
183. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ, 2003. 568 с.
184. Олуйко В. М. Управління персоналом. Київ, 2018. 504 с.
185. Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / за заг. ред. К. Б. Наровської. К.: Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с.
186. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Київ, 2003. 218 с.
187. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ, 2008. 664 с.
188. Павелків Р. В. Загальна психологія. Підручник. Київ, 2009. 576 с.
189. Павленко О. П. Публічне управління регіонами у процесі реалізації стратегії сталого розвитку : дис.... д-ра екон. наук : 08.00.05., 2021. 439 с.
190. Пастовенський О. В. Структурна модель оптимізації регіональних освітніх мереж. Рідна школа. 2008. № 6. С. 30–33.
191. Патицька Х., Гринчишин І., Лещух І., Максименко А., Баш-Юрчишин М. Центрo-периферійні взаємодії : регіональний і локальний вимір : монографія. Львів, 2021. 292 с.
192. Пацалюк Н. М. Формування особистісних якостей та рівень взаємодії в колективі. Вінниця, 2017. 7 с.
193. Петрінко В. С. Конфліктологія : курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Ужгород, 2020. 360 с.
194. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ, 2013. 466 с.
195. Петроченко В. І. Професійна діяльність і компетентність педагога. Сучасні підходи. Запоріжжя, 2011. 40 с.

196. Плющ Р. М. Місцеве самоврядування влади в Україні, Київ, 2016. 744 с.
197. Пляка Л. В., Котвіцька А. А. Соціально-психологічний тренінг як засіб розвитку комунікативних здібностей майбутніх провізорів. *Наукові записки Харківського університету Повітряних Сил.* / редкол. В. С. Афанасенко та ін. Харків : ХУПС, 2008. Вип.2(31). С.165-169.
198. Повійчук О. А. Готуємося до ЗНО. Профілактика стресів. Шкільний психолог. 2003. № 4. С. 19-26.
199. Погорелов С. В. Уявлення про надзвичайну ситуацію та особливості переживання загрози її виникнення мешканцями України : дис. ... канд.. психол. наук : 19.00.09. Харків, 2017. 252 с.
200. Погорілко В. Ф., Фріцький О. Ф., Городецький О. В., Корнієнко М. І. Конституційне право України. Київ : Наукова думка, 1999. 734 с.
201. Пометун О., Пироженко Л. Інтерактивні технології навчання: теорія і практика. Київ, 2002. 136 с.
202. Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу : практичний аспект. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 18. Т. 2. С. 77-83.
203. Приходько І. І. Прикладні аспекти організації та проведення професійного психологічного тренінгу з військовослужбовцями Національної гвардії України : практ. Посіб. Харків, 2021. 182 с.
204. Приходченко Л. Л., Саханенко С. Є., Надолішній П. І. Система публічного управління влади : механізми горизонтальної взаємодії : монографія. Одеса, 2017. 332 с.
205. Приходько Т. П. Мотивація професійного самовдосконалення викладача економічного напрямку як складова його гготовності до педагогічної діяльності у вищій школі. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_38) (дата звернення: 23.01.2023).

206. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2012. 141 с.
207. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 24.12.2015 № 914-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 5. ст.52.
208. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи : Закон України від 23.11.2018 № 2628-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. №49. ст.399.
209. Про державну службу : Закон України від 19.10.2021 № 1810-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 52. ст.428
210. Про джерела фінансування органів державної влади : Закон України від 02.06.2016 № 1404-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 30. ст.542.
211. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.12.2019 № 348-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. №13. ст.69.
212. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. ст.90.
213. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 41. ст.339.
214. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 17.11.2020 № 1009-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 4. ст.31.
215. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>(дата звернення: 23.01.2022).
216. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 05.02.2021 № 1217-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 19. ст.171.
217. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 34. ст.1167.

218. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 30.03.2021 № 1357-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 29. ст.234.
219. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Каб. Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.01.2023).
220. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 23.09.2021 № 1780-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 51. ст.421.
221. Кузьмін О. Є., Алексєєв І. В., Мельник О. Г., Петришин Н. Я. та ін.; за ред. О.Є. Кузьміна. Процесно-структурований менеджмент : методологія та інструментарій : монографія. Львів : Растр-7, 2013. 428 с.
222. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова. В. С. Психологія спілкування : навч. посіб. / Харків. : НФаУ, 2018. 140 с.
223. Горностаї П. П., Горбунова В. В., Коробанова О. Л., Плетка О. Т., Циганенко Г. В., Чорна Л. Г. Психолого-педагогічне забезпечення соціально-психологічного клімату в колективі /. Київ, 2017. 48 с.
224. Пузиревич К. В. Організація шкільного самоврядування. Соціальний педагог. 2009. № 9. С. 56-62.
225. Пуцов В. І. Теоретичні основи процесу навчання в системі підвищення кваліфікації. Післядипломна освіта в Україні. 2001. №1. С. 50-54.
226. Пухно С. В., Щербак Т. І. Значення психологічного клімату групи та особливостей мотивації навчання в процесі соціально-психологічної адаптації першокурсників закладу вищої освіти. Ppsychological journal. 2020. Vol. 6. Is.1. P. 119-129.
227. Рацул А. Б., Довга Т. Я., А. В. Рацул А. В. Педагогіка : інформативний виклад : навч. посіб. Київ : КНТ, 2015. 320 с.
228. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. Вип. 2 (46). С.229-233.

229. Романов А. Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 303-308.
230. Романенко О. Р. Фінанси. КИЇВ, 2003. 312 с.
231. Романюк С. А., Негода В. А. Децентралізація : теорія та практика застосування : монографія. Київ : НАДУ, 2017. 212 с.
232. Руснак Б. А. Місцеве самоврядування в Україні: теорія і практика. Посібник для депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів. Одеса, 2016. 736 с.
233. Савенко Н. І. , Ковганич Г. Г., Кириченко В. І., Єрмаков І. Г. Прогностичні орієнтири інноваційного розвитку позашкільного закладу: Практико зорієнтований посібник . Харків, 2009. 256 с.
234. Психологічне забезпечення прогнозування соціальних процесів: монографія. Наук. ред. О. Суший; авт. кол.: Т. Данилова, В. Жовтянська, О. Кухарук, О. Малхазов, О. Суший. Кропивницький, 2023. С. 171 с. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/sushiy2023kmono.pdf>
235. Садова І. Казкотерапія – сучасний метод роботи з дітьми, які мають особливі потреби. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2015. № 11. С.293-298.
236. Саприкіна М. А., Воропай О. В., Деркач Т. Л. Методичний комплект «Бесіди про кар'єру». Київ, 2018. 195 с.
237. Семиченко В. А. Психологія соціальних відносин. Київ, 1999. 168 с.
238. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Шовгеля О. М. Мотиваційний потенціал державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (за результатами соціологічного дослідження). Д., 2012. 45 с.
239. Сингаївська І.В., Архипчук І.В. Особливості дослідження взаємодії та ділового спілкування в колективі фінансової служби організації. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2022. №3-4(27). С.142-148.
240. Ситник Й. С. Менеджмент організацій. Львів, 2008. 456 с.

241. Сисоєва С. О., Соколова І. В. Проблеми неперервної професійної освіти : тезаурус наукового дослідження. КИЇВ, 2012. 362 с.
242. Сікорська Л. Б., Легендзевич Г. Особливості формування здорового соціально-психологічного клімату в підрозділах державної служби охорони. Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. справ. 2011. № 2. С. 122-133..
243. Сімків Л. Є. Підвищення ефективності функціонування системи управління регіональним і місцевим розвитком. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2020. № 1(21). С. 86-93.
244. Сімоненко О. А. Емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. Габітус. 2023. № 45. С. 259-269.
245. Сімоненко О. А. Інструменти пом'якшення негативного впливу емоційного виснаження серед працівників. Актуальні проблеми екстремальної та кризової психології : матер. Міжнар. Наук.-практ. конф. (Дніпро, 21 лют. 2022 р.). Дніпро, 2022. С. 87-91.
246. Сімоненко О. А. Оптимізація соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1. С. 231-244.
247. Сімоненко О. А. Особистість медичних працівників в екстремальних умовах та кризових ситуаціях життєдіяльності під час пандемії COVID-19. Актуальні аспекти психологічного забезпечення професійної діяльності сил безпеки та оборони України : матер. VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 29 лист. 2021 р.). Харків, 2021. С. 79-83.
248. Сімоненко О. А. Програма дослідження соціально-психологічного клімату органів державної влади, ОМС в Україні. Габітус. 2022. № 44. С. 258-263.
249. Сімоненко О. А. Психологічні аспекти впровадження децентралізації, як основа місцевого та регіонального розвитку. Держава,

регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : II Міжнародна конф. (Київ, 20 листоп. 2020). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/310> (дата звернення 23.01.2023).

250. Сімоненко О. А. Психологічні аспекти розвитку регіонів в період пандемії Covid-19. Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2021 : III Міжнародна конф. (Київ, 02 груд. 2021). URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/825> (дата звернення 23.01.2023).

251. Сімоненко О. А. Психологія управління у структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2021 : III Міжнародна конф. (Київ, 02 груд. 2021). <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2021/paper/view/1051> (дата звернення 23.01.2023).

252. Сімоненко О. А. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в контексті впровадження децентралізації в Україні: теоретичний аналіз проблеми. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2022. № 2 (26). С. 107-114.

253. Сімоненко О. А. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4 (68). С. 140-151.

254. Сімоненко О. А. Формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату органів управління в умовах воєнного стану. Держава, регіони, підприємництво : інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку – 2022 : IV Міжнародна конф. (Київ, 07 груд. 2022). <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2022/paper/view/1287> (дата звернення 23.01.2023).

255. Сімоненко О. А. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державного управління та місцевого самоврядування в Україні та воєнного стану. Вектори соціальної, організаційної та економічної психології : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 24 лют. 2023 р.). Київ, 2023. <http://habitus.od.ua/journals/2022/44-2022/44.pdf>
256. Скакун О. Ф. Теорія права і держави : підруч. Київ, 2014. 524 с.
257. Склярєва Л. В. Основні методи арт-терапії у роботі практичного психолога. 2019. URL: <https://naurok.com.ua/osnovni-metodi-art-terapi-u-roboti-praktichnogo-psihologa-119428.html> (дата звернення: 23.01.2022).
258. Скопенко Б. С. Інформатизація територіальних громад влади. Розвиток територіальних громад : правові, економічні та соціальні аспекти : матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 13-14 грудня 2018 р., Миколаїв, 2018. С. 174-176.
259. Скрипаченко Т. В. Психологічний аналіз феномену задоволеності життям. Проблеми сучасної психології. 2016. № 2 (10). С. 124-130.
260. Скрипник І. М. Кольоротерапія. Рівне, 2014. 36 с.
261. Соколов В., Хижняк Д. Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування : взаємодія і розмежування повноважень. Наукові записки ШПЕД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2009. Вип. 44. С. 144-150.
262. Соціально-економічний розвиток міст в умовах децентралізації : кол. моногр. / за ред. Л. М. Ільч. Київ, 2021. 532 с.
263. Соціально-психологічне мислення: генеза, основні форми та перспективи розвитку: монографія / М. М. Слюсаревський, В. В. Жовтянська, О. В. Суший, В. О. Татенко та ін.; за наук. ред. М. М. Слюсаревського. Кропивницький, 2018. 296 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/733825/1/MONO-2018.pdf>
264. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Каб. Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 23.01.2022).

265. Сухорукова А. Трансформація сучасного поняття «державні органи влади». Сучасна українська політика. 2008. Вип. 13. С. 302 с.

266. Суший О. В. Психосоціальна культура державного управління: Монографія. Київ, 2012. 344 с.

267. Суший О. В. Методологічні засади психологічного забезпечення соціального прогнозування. Проблеми політичної психології. 2022. № 12(26). С. 123-137. URL: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol26-Year2022-117>

268. Суший О. В. Прогностичний потенціал соціально-психологічних досліджень: від теорії до практики. Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2021. № 47(50). С. 19-31. URL: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi47\(50\).209](https://doi.org/10.33120/ssj.vi47(50).209)

269. Тадеєв П. О., Роценюк А. М. Модель підготовки майбутніх фахівців з інформаційних технологій до творчої самореалізації в адаптаційний період. Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти : зб. наук. пр. Рівне, 2017. Вип. № 16 (59). С. 31–34.

270. Терещук Т. С. Покращення морально-психологічного клімату у трудовому колективі. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці. Житомир, 2014. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/1374> (дата звернення: 23.01.2022).

271. Тішко Л. Адаптивність суспільства у сучасному світі. Науково-теоретичний альманах Грані. 2022. Т. 25. №1. С. 58-63.

272. Тіщенко А. В. Виховання іншомовної комунікативної культури студентів гуманітарних спеціальностей у закладах вищої освіти : дис. ... докт. філос. : 011. Київ, 2021. 269 с.

273. Тимошук Г. В. Сутність і структура ціннісного ставлення майбутніх економістів до професійної діяльності. Педагогічна освіта : теорія і практика. 2014. Вип. 17. С. 241–249.

274. Ткачов А. С. Структурно-функціональна модель формування ключових компетентностей інтелектуально здібних і обдарованих учнів основної школи в процесі навчання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. № 1 (40). С. 287-290.
275. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство. Київ. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 80 с.
276. Траверсе Т. М. Психологія праці: навч. посібник. Київ: ПЮ КНУ імені Тараса Шевченка, Геопринт, 2004. 116 с.
277. Трофімов А. Ю. Менеджмент і ставлення персоналу до організації. Габітус. 2020. Вип.13. Т.1. С. 173-183. DOI: 10.32843/2663-5208.2020.13-1.28.
278. Трофімов А. Теоретична модель психологічних чинників організаційної лояльності персоналу. Організаційна психологія. економічна психологія. 2020. № (1 (19)). С. 90-97. <https://doi.org/10.31108/2.2020.1.19.10>
279. Трофімов А.Ю., Васильчук Т.О. Соціально-психологічні чинники, які формують прихильність співробітників. Габітус. 2022. Вип.35. С.180-184. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.35.27>
280. Трофімов А. Сучасні психологічні погляди на проблему лояльності персоналу. Вісник Національного авіаційного університету. Педагогіка. Психологія. 2020. №16. С. 196-203. DOI: <https://doi.org/10.18372/2411-264X.16.14698> (дата звернення: 23.01.2022).
281. Угрин О. Г. Психологія управління. Львів, 2017. 164 с.
282. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання. Київ, 2014. 250 с.
283. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник Київ, 2003. 448 с.
284. Філь С. С. Етапи формування конфліктологічної компетентності майбутніх фахівців соціономічних професій. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_5/30.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/30.pdf). (дата звернення: 23.01.2022).

285. Фурман А. А., Макаруч Н. М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. Габітус. 2021. Вип. 32. С. 171-175.
286. Харченко Д. М. Комплексний підхід у дослідженні психосоматичних розладів. Актуальні проблеми психології. 2012. Т. 1. Вип. 35. С. 154-157.
287. Хитрич Т. В., Кушнір Ю. В. Психологічний клімат колективу : від теорії до практики. Актуальні проблеми освіти і науки : досвід та сучасні технології : матер. заочн. Всеукр.ї наук.-практ. конф., (21 травн. 2020 р.). Вінниця, 2020. С. 227-231.
288. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. Вип. 1. № 56. С. 107-113.
289. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Київ, 2011. 664 с.
290. 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.
291. Христенко Г. М. Методичні рекомендації для проведення семінарських (практичних) занять з дисципліни «Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу». Бережани, 2021. 73 с.
292. Царенко Л., Вебер Т., Войтович М. Основи реабілітаційної психології : подолання наслідків кризи. Київ, 2018. Т. 2. 240 с.
293. Цибульська А. Р. Арттерапія як засіб оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі. Київ, 2020. 74 с.
294. Чернілевський Д. В. Методологія наукової діяльності : навч. посіб.. Вінниця : АМСКП, 2010. 484 с.
295. Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Державне управління. 2015. № 4 (136). С. 79-81.

296. Шапар В. Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків, 2007. 640 с.
297. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Економічна кібернетика : навч. посібник. Київ. : КНЕУ, 2004. 231 с.
298. Швалб Ю. М. Складні життєві обставини як об'єкт психологічних практик. Актуальні проблеми психології. 2017. Вип. 43. Т. 7. С. 158-169.
299. Швалб Ю. М. Психологічна структура складних життєвих обставин. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психо-логічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми, 2017. С. 20 – 40.
300. Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Київ, 2020. 153 с.
301. Шоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. Хмельницький, 2015. 259 с.
302. Щербак Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні та місцевому самоврядуванні: вітчизняний і зарубіжний досвід. Держава та регіони. 2016. №1 (53). С. 138-144.
303. Ягупов В. В. Моделювання навчального процесу як педагогічна проблема. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. Київ, 2003. Вип. 1. С. 28–37.
304. Newman D. A., Hanges P. J., Duan L., Ramesh A. A network model of organizational climate : Friendship clusters, subgroup agreement, and climate schemas. The people make the place : Dynamic linkages between individuals and organizations. New York, 2008. P. 101-126.
305. Barkhi R., Kao Y. Psychological climate and decision-making performance in a GDSS context. Information & Management,. 2011. № 48. P. 125 - 134.
306. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge, 1968. 388 p.

307. Brown S. P., Leigh T. W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*. 1996. № 81(4). P. 358-368.
308. Carless S. A. Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*. 2004. № 18(4). P. 405-425.
309. Choudhury G. The dynamics of organizational climate : an exploration / *SMS Management Insight Journal*. 2011. Vol. 7. № 7 P. 111-116.
310. Collins English Dictionary / Houghton Mifflin Harcourt. 2014. URL: <https://www.thefreedictionary.com/climate> (date of access: 23.01.2022).
311. Ehrhart M. G., Schneider B., Macey W. H. *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge; New York, 2014. 384 p.
312. Ekvall, G. Organisational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 1996. Vol. 5. P. 105 - 123.
313. Ezcurra R., Pascual P. Fiscal decentralization and regional disparities: evidence from several European Union countries. *Environment and Planning*. 2008. № 40 (5). P. 1185–1201.
314. Hamamoto S. K. Effect of the psychological climate on social physique anxiety and self-presentation In exercise classes. Summer, 2016. 97 c.
315. Heppner P. P., Petersen C. H. Development and Implication of a Personal Problem Solving Inventory. *Journal of Counseling Psychology*. 1982. № 29. P. 66-75.
316. Freiberg J. H. Measuring school climate : Let me count the ways, *Educational Leadership*. 1998. № 56 (1). C. 22–26.
317. Jones A. P., James L. R. Psychological climate : Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1979. № 23 (2). P. 201-250.
318. Gewirth A. *Self-Fulfillment*. Princeton, 2009. 235 p.

319. Kälin W. Décentralisation – pourquoi et comment? Décentralisation et développement / ed. C. Vuffray. Berne, 1999. P. 46-71.
320. Koys D. J., Decotiis T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*. 1991. № 44(3). P. 265–285.
321. Kumar R., Ivanytska S. B., Halaida T. O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 92-98.
322. Kurt L. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. № 10 (2). P.271–299.
323. Lewin. K. Field Theory and Experiment in Social Psychology : Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*. 1939. Vol. 44. P. 868–896.
324. Litwin G. H., Stringer R. A. Motivation and organization climate. Boston, 1968. 238 p.
325. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilisation. London. 1998. 200 p.
326. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960. 246 p.
327. Moran E. T., Volkwein J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*. 1992. № 45(1). P. 19-47.
328. Munoz J. A. Leadership in corrections: An examination of leadership in California Prisons : dissert. doct. of educ. Irvine, 2019. 189 p.
329. Mutai V., Magero M., Chepkwony K. Head Teachers' Perceptions Towards Implementation Of Performance Contracts. *International Journal of Current Research*. 2011. Vol. 3. Is. № 11. P. 254-261.
330. Nelipa D., V. Tsvykh V. F., Zubchuk O. A., Sytnyk G. P., Hrebonozhko Y. P. The New Public Management paradigm as a further interaction of the public and private sectors. *Revista San Gregorio*. 2020. № 1(42). P. 192-193. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i42.1552>
331. James L. R., Choi C. C., E. Ko C. H, McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A. , Kim K. I. Organizational and psychological climate : A review of

theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2008. № 17 (1). P. 5-32.

332. Peseschkian H., Remmers A. Life Balance with Positive Psychotherapy. *Positive Psychiatry. Psychotherapy and Psychology*. 2020. № 1. P. 91–99

333. Peseschkian N. The five stages of Positive Psychotherapy in organization development. *Organization Development Journal*. 1990. № 8 (1). P. 27–34.

334. Peseschkian N. Cultural Dimension in the Training in Medical Psychotherapy. *Positive Psychotherapy : A Transcultural and Interdisciplinary Approach to Psychotherapy. Psychother Psychosom*. 1990. № 53 (1–4). P. 39-45.

335. Psychological climate : Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology / L. R. James, J. J. Hater, M. J. Gent, J. R. Bruni. *Personnel Psychology*. 1978. № 31(4). P. 783-813.

336. Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review / C. P. Parker, B. B. Baltes, S. A. Young, J. W. Huff, R. A. Altmann, H. A. Lacost, J. E. Roberts. *Journal of organizational behavior*. 2003. № 24 (4). P. 389-416.

337. Rodrigues-Pose A., Wilkie C. Revamping Local and Regional Development through Place-based. *Cityscape*. 2017. Vol. 19. № 1. P. 151-170.

338. Rondinelli D. A., McCullough J., Johnson R. W. Analyzing Decentralization Policies in Developing Countries : A Political-Economy Framework. *Development and Change*. 1989. №. 1. P. 57–87.

339. Sarah K. C., Musebe R. O., Mbaraka R. Effect of Psychological Climate on Employee Performance in Government Ministries. *Journal of Economics, Management Sciences and Procurement*. 2021. Vol. 1. Is.1. P. 1-18.

340. Schein E. H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*. 1996. № 10(4). P. 80-88.

341. Seashore S. E. Group cohesiveness in the industrial work group. Ann Arbor, 1954. 197 p.
342. Spink K. S., Wilson K. S., Brawley L. R., Odnokon P. The perception of team environment : The relationship between the psychological climate and members' perceived effort in high-performance groups. *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*. 2013. № 17(3). P. 150–161.
343. Smirnova Z. V., Mukhina M. V., Kutepova L. I., Kutepov M. M. Organization of the research services of majors trainees *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2018. № 622, P. 187-193.
344. Spector P. E. Measurement of human service staff satisfaction : Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985. № 13. P. 693–713.
345. Tagiuri R. The Concept of Organizational Climate. *Organizational Climate: Exploration of a Concept* / ed. R. Tagiuri, G. H. Litwin. Boston, 1968. P. 11-32.
346. Toprak M., Karakus M. Psychological Climate in Organizations : A Systematic Review. *European Journal of Psychology and Educational Research*. 2018. Vol.1. Is. 1. P. 43–52.
347. Verdorfer A. P., Steinheider B., Burkus D. Exploring the socio-moral climate in organizations : an empirical examination of determinants, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*. 2015. №132. P. 233–248
348. Weber W.G., Unterrainer C., Schmid B. E. The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*. 2009. № 30. P. 1127–1149.
349. Wehmeier S., McIntosh. C., Turnbull J. *The Oxford American Dictionary of Current English*. NewYork, 2005. 1780 p.

**ДОДАТКИ****Додаток А****Анкета «Зворотній зв'язок»**

Питання анкети:

1. Які аспекти тренінгу Вам сподобалися найбільше?
2. Яку оцінку Ви б могли виставити тренеру за роботу (від 1 до 5 балів)?
3. Чи були на тренінгу процеси, деталі, які Вам не сподобалися? Чому?
4. Чи вдалося Вам отримати відповіді на питання, які хвилювали перед тренінгом?
5. Наскільки тренінг був для Вас корисним (від 0 до 100 %)?
6. Зафіксуйте Ваші побажання, рекомендації тренеру.

**Додаток Б**  
**РЕЗУЛЬТАТИ ОПИСОВИХ СТАТИСТИК**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНІВ І ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ**  
**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Додаток Б.1**

**Тест Левіна для перевірки гомогенності груп**  
**(за коефіцієнтом значущості)**

	Показники до (середнє знач.)	Показники після (середнє знач.)	р- рівень знач.	Sig.
Обізнаність щодо процесів децентралізації влади Високий	10,708	1	285	0,079
Середній	8,542	1	285	0,019
Професійна компетентність	13,012	1	285	0,963
Менеджмент	11,715	1	285	0,011
Автономія (незалежність)	9,945	1	285	0,002
Слугування добру	17,329	1	285	0,002
Інтеграція стилів життя	11,149	1	285	0,166
Підприємництво	17,147	1	285	0,139
Усвідомл. ефект. упр. діяльності	8,462	1	285	0,001
<b>Мотивація професійної діяльності</b>	6,175	1	285	0,316
Соціальні мотиви	5,327	1	285	0,006
Престижні мотиви	10,99	1	285	0,001
Прагматичні мотиви	8,485	1	285	0,243
Власне професійні мотиви	5,896	1	285	0,757
Прагнення до вдосконалення А	4,973	1	285	0,079
Прагнення до вдосконалення Б	4,639	1	285	0,019
Прагнення до вдосконалення В	4,484	1	285	0,963
Корпоративна культура низький	5,984	1	285	0,011
Корпоративна культура Середній	7,875	1	285	0,002

## Продовження таблиці Додаток Б.1

<b>Задоволеність членством у колективі</b> Високий	7,57	1	285	0,002
Середній	14,583	1	285	0,166
Ставлення до діяльності у процесі децентралізації	8,138	1	285	0,139
Високий				
Середній	13,941	1	285	0,314
Самооцінка співробітників	10,177	1	285	0,014
Висока				
Згуртованість колективу	10, 657	1	285	0,0724
середня				
Нижча середньої	5,142	1	285	0,166
<b>Професійне самоздійснення</b>	15,637	1	285	0,692
Загальний				
Зовнішньо професійний	12,761	1	285	0,024
Внутрішньо професійний	5,477	1	285	0,166
Адаптивність	16,817	1	285	0,025
«адаптивні здібності» (АЗ),	10,764	1	285	0,379
«нервово психічна стійкість» (НПС), поведінкова регуляція	12,089	1	285	0,8924
«комунікативні потенціал» (КП)	7,642	1	285	0,002
«моральна нормативність» (МН)	1,295	1	285	0,256
Комунікативна компетентність	7,487	1	285	0,032
Середній				
Низький	5,342	1	285	0,346
Упевненість у собі	10,874	1	285	0,224
Конфлікт. компетентність	7,977	1	285	0,026
Середній				
<b>Ідентифікація з громадою</b>	9,117	1	285	0,334

Часткова ідентичність	19,2	1	285	0,274
<b>Ціннісні орієнтації конкретні</b>	10,553	1	285	0,246
Інструментальні цінності	1,469	1	285	0,001
Цінності справи	6,877	1	285	0,001
Цінності прийняття інших	5,921		285	0,024
<b>Умовно авторитарний</b>		1	285	0,346
Мотиваційно-ціннісний	8,946	1	285	0,417
Поведінково-діяльнісний	16,846	1	285	0,021
Когнітивний складник	9,671	1	285	0,331

## Додаток Б.2

**Таблиця середніх значень за шкалами  
за критерієм рівня управління органу влади**

<b>Типи складиків</b>	<b>Вид організації</b>	<b>N</b>	<b>Середн</b>	<b>Стандартне відхилення</b>	<b>Std. Error</b>
Мотиваційно-ціннісний складник	ОД ОБЛ	123	4,723	0,5136	0,0429
	ОД РН	34	3,557	0,5154	0,036
	ОМС	128	3,384	0,6087	0,096
Поведінково-діяльнісний складник	ОД ОБЛ	123	3,316	0,6306	0,081
	ОД РН	34	2,17	0,5561	0,172
	ОМС	128	1,688	0,52341	0,0878
Когнітивний складник	ОД ОБЛ	123	4,386	0,5612	0,0455
	ОД РН	34	2,405	0,5413	0,077
	ОМС	128	2,582	0,5402	0,0846
Обізнаність щодо процесів децентралізації влади Високий	ОД ОБЛ	123	5,6501	0,79309	0,1003
	ОД РН	34	3,545	0,76458	0,1618
	ОМС	128	3,0695	0,83965	0,1198
Середній	ОД ОБЛ	123	2,8698	0,59938	0,048
	ОД РН	34	2,6776	0,62911	0,0919
	ОМС	128	2,1429	0,74156	0,1204
Професійна компетентність	ОД ОБЛ	123	2,0612	0,64684	0,0818
	ОД РН	34	3,9	0,93833	0,1986
	ОМС	128	1,3312	0,43166	0,0616
Менеджмент	ОД ОБЛ	123	3,8571	1,82862	0,1463
	ОД РН	34	6,409	1,51148	0,2208
	ОМС	128	4,2941	1,79834	0,2919

Автономія	ОД ОБЛ	123	3,6529	1,94918	0,2466
	ОД РН	34	3,11	1,66562	0,3526
	ОМС	128	2,5854	1,74879	0,2685
Слугування добру	ОД ОБЛ	123	20,4564	4,393	0,351
	ОД РН	34	19,009	5,571	0,814
	ОМС	128	10,5659	5,551	0,901
Інтеграція стилів життя	ОД ОБЛ	123	20,3486	3,314	0,419
	ОД РН	34	20,8491	1,965	0,416
	ОМС	128	18,1924	6,902	0,985
Підприємництво	ОД ОБЛ	123	19,4571	3,75248	0,3002
	ОД РН	34	19,0952	3,96934	0,5798
	ОМС	128	19,1176	5,3838	0,874
Усвідомлення характеристик ефективної управлінської діяльності (так)	ОД ОБЛ	123	21,2857	3,24271	0,4102
	ОД РН	34	20	2,6286	0,5564
	ОМС	128	18	6,8171	0,972
Мотивація професійної діяльності	ОД ОБЛ	123	10,6544	3,6339	0,2907
	ОД РН	34	17,253	5,11141	0,7466
	ОМС	128	17,0007	4,84015	0,7857
Соціальні мотиви	ОД ОБЛ	123	19,5714	3,6787	0,4653
	ОД РН	34	18,8	2,23232	0,4725
	ОМС	128	14,4091	5,80923	0,829
Престижні мотиви	ОД ОБЛ	123	12,5416	6,22819	0,4983
	ОД РН	34	36,1135	6,9984	1,0151
	ОМС	128	26,5311	7,5501	1,2257
Прагматичні мотиви	ОД ОБЛ	123	26,6781	5,76809	0,7296
	ОД РН	34	13,124	7,9797	1,6871
	ОМС	128	14,2711	6,96117	0,9934

Власне професійні мотиви	ОД ОБЛ	123	9,5546	3,6587	0,4744
	ОД РН	34	26,2225	2,28932	0,8227
	ОМС	128	20,7952	5,84933	0,4835
Обізнаність щодо процесів децентралізації влади Високий	ОД ОБЛ	123	5,6501	0,79309	0,1003
	ОД РН	34	3,545	0,76458	0,1618
	ОМС	128	3,0695	0,83965	0,1198
Середній	ОД ОБЛ	123	2,8698	0,59938	0,048
	ОД РН	34	2,6776	0,62911	0,0919
	ОМС	128	2,1429	0,74156	0,1204
Професійна компетентність	ОД ОБЛ	123	2,0612	0,64684	0,0818
	ОД РН	34	3,9	0,93833	0,1986
	ОМС	128	1,3312	0,43166	0,0616
Менеджмент	ОД ОБЛ	123	3,8571	1,82862	0,1463
	ОД РН	34	6,409	1,51148	0,2208
	ОМС	128	4,2941	1,79834	0,2919
автономія	ОД ОБЛ	123	3,6529	1,94918	0,2466
	ОД РН	34	3,11	1,66562	0,3526
	ОМС	128	2,5854	1,74879	0,2685
Слугування добру	ОД ОБЛ	123	20,4564	4,393	0,351
	ОД РН	34	19,009	5,57241	0,814
	ОМС	128	10,5659	5,5451	0,901
Інтеграція стилів життя	ОД ОБЛ	123	20,3486	3,3124	0,419
	ОД РН	34	20,8491	1,9675	0,416
	ОМС	128	18,1924	6,9072	0,985
Підприємництво	ОД ОБЛ	123	19,4571	3,75248	0,3002
	ОД РН	34	19,0952	3,96934	0,5798
	ОМС	128	19,1176	5,3838	0,874

Усвідомлення характеристик ефективної управлінської діяльності (так)	ОД ОБЛ	123	21,2857	3,24271	0,4102
	ОД РН	34	20	2,6286	0,5564
	ОМС	128	18	6,81171	0,972
Мотивація професійної діяльності	ОД ОБЛ	123	10,6544	3,63369	0,2907
	ОД РН	34	17,253	5,11141	0,7466
	ОМС	128	17,0007	4,84015	0,7857
Соціальні мотиви	ОД ОБЛ	123	19,5714	3,6787	0,4653
	ОД РН	34	18,8	2,23232	0,4725
	ОМС	128	14,4091	5,80923	0,829
Престижні мотиви	ОД ОБЛ	123	12,5416	6,22819	0,4983
	ОД РН	34	36,1135	6,94984	1,0151
	ОМС	128	26,5311	7,5501	1,2257
Прагматичні мотиви	ОД ОБЛ	123	26,6781	5,76809	0,7296
	ОД РН	34	13,124	7,97097	1,6871
	ОМС	128	14,2711	6,96117	0,9934
Власне професійні мотиви	ОД ОБЛ	123	9,5546	3,6587	0,4744
	ОД РН	34	26,2225	2,28932	0,8227
	ОМС	128	20,7952	5,84933	0,4835
Прагнення до вдосконалення А	ОД ОБЛ	123	13,4586	3,74207	0,2994
	ОД РН	34	19,5554	3,95178	0,5772
	ОМС	128	15,2151	10,02017	1,6266
Б	ОД ОБЛ	123	13,8451	3,39961	0,43
	ОД РН	34	13,213	2,47475	0,5238
	ОМС	128	15,3457	3,47573	0,496
В	ОД ОБЛ	123	27,311	31,2764	2,5021
	ОД РН	34	26,7663	31,69063	4,6287
	ОМС	128	20,2225	42,91971	6,9674

Корпоративна культура	ОД ОБЛ	123	47,2214	33,29222	4,2112
низький	ОД РН	34	24,725	26,98583	5,7118
	ОМС	128	17,1119	32,22437	4,5985
Корпоративна культура	ОД ОБЛ	123	1,2253	1,36181	0,1089
середній	ОД РН	34	2,7439	1,55679	0,2274
	ОМС	128	3,9195	0,9131	0,1518
Задоволеність членством у колективі	ОД ОБЛ	123	9,287	0,91862	0,1162
Високий	ОД РН	34	13,564	1,12084	0,2372
	ОМС	128	12,5423	1,43473	0,2047
Низький	ОД ОБЛ	123	1,4536	1,89568	0,1517
	ОД РН	34	2,7788	1,69775	0,248
	ОМС	128	2,8934	1,76845	0,2871
Ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади (високий)	ОД ОБЛ	123	7,3243	1,67135	0,2114
	ОД РН	34	4,423	1,97454	0,2906
	ОМС	128	3,0911	1,7739	0,2531
Середній	ОД ОБЛ	123	7,3243	1,37274	5,7651
	ОД РН	34	3,0911	1,7739	7,967
	ОМС	128	8,211	1,37245	6,9282
Самооцінка співробітників	ОД ОБЛ	123	5,6501	0,79309	0,1003
Висока	ОД РН	34	3,545	0,76458	0,1618
	ОМС	128	3,0695	0,83965	0,1198
Згуртованість колективу	ОД ОБЛ	123	2,8698	0,59938	0,048
Середня	ОД РН	34	2,6776	0,62911	0,0919

	ОМС	128	2,1429	0,74156	0,1204
Нижче середньої	ОД ОБЛ	123	2,0612	0,64684	0,0818
	ОД РН	34	3,9	0,93833	0,1986
	ОМС	128	1,3312	0,43166	0,0616
Професійне самоздійснення	ОД ОБЛ	123	3,8571	1,82862	0,1463
Загальний	ОД РН	34	6,409	1,51148	0,2208
	ОМС	128	4,2941	1,79834	0,2919
Зовнішньо професійний	ОД ОБЛ	123	3,6529	1,94918	0,2466
	ОД РН	34	3,11	1,66562	0,3526
	ОМС	128	2,5854	1,74879	0,2685
Внутрішньо професійний	ОД ОБЛ	123	20,4564	4,393	0,351
	ОД РН	34	19,009	5,571	0,814
	ОМС	128	10,5659	5,551	0,901
Адаптивність	ОД ОБЛ	123	20,3486	3,314	0,419
	ОД РН	34	20,8491	1,965	0,416
	ОМС	128	18,1924	6,902	0,985
Аз	ОД ОБЛ	123	19,4571	3,75248	0,3002
	ОД РН	34	19,0952	3,96934	0,5798
	ОМС	128	19,1176	5,3838	0,874
НПС	ОД ОБЛ	123	21,2857	3,24271	0,4102
	ОД РН	34	20	2,6286	0,5564
	ОМС	128	18	6,81171	0,972
КП	ОД ОБЛ	123	10,6544	3,63369	0,2907
	ОД РН	34	17,253	5,11141	0,7466
	ОМС	128	17,0007	4,84015	0,7857
МН	ОД ОБЛ	123	19,5714	3,6787	0,4653
	ОД РН	34	18,8	2,23232	0,4725
	ОМС	128	14,4091	5,80923	0,829

Комунікативна компетентність Середній	ОД ОБЛ	123	12,5416	6,22819	0,4983
	ОД РН	34	36,1135	6,94984	1,0151
	ОМС	128	26,5311	7,5501	1,2257
Низький	ОД ОБЛ	123	26,6781	5,76809	0,7296
	ОД РН	34	13,124	7,97097	1,6871
	ОМС	128	14,2711	6,96117	0,9934
Упевненість у собі	ОД ОБЛ	123	9,5546	3,6587	0,4744
	ОД РН	34	26,2225	2,28932	0,8227
	ОМС	128	20,7952	5,84933	0,4835
Конфліктологічна компетентність середній	ОД ОБЛ	123	5,6501	0,79309	0,1003
	ОД РН	34	3,545	0,76458	0,1618
	ОМС	128	3,0695	0,83965	0,1198
Ідентифікація з групадою	ОД ОБЛ	123	2,8698	0,59938	0,048
	ОД РН	34	2,6776	0,62911	0,0919
	ОМС	128	2,1429	0,74156	0,1204
Часткова ідентичність	ОД ОБЛ	123	2,0612	0,64684	0,0818
	ОД РН	34	3,9	0,93833	0,1986
	ОМС	128	1,3312	0,43166	0,0616
Ціннісні орієнтації конкретні	ОД ОБЛ	123	3,8571	1,82862	0,1463
	ОД РН	34	6,409	1,51148	0,2208
	ОМС	128	4,2941	1,79834	0,2919
Інструментальні цінності	ОД ОБЛ	123	3,6529	1,94918	0,2466
	ОД РН	34	3,11	1,66562	0,3526
	ОМС	128	2,5854	1,74879	0,2685
Цінності справи	ОД ОБЛ	123	20,4564	4,393	0,351
	ОД РН	34	19,009	5,571	0,814
	ОМС	128	10,5659	5,551	0,901
Цінності прийняття інших	ОД ОБЛ	123	20,3486	3,314	0,419
	ОД РН	34	20,8491	1,965	0,416

	ОМС	128	18,1924	6,902	0,985
Умовно авторитарний	ОД ОБЛ	123	19,4571	3,75248	0,3002
	ОД РН	34	19,0952	3,96934	0,5798
	ОМС	128	19,1176	5,3838	0,874

<b>Типи складиків</b>	<b>Вид організації</b>	<b>N</b>	<b>Середн</b>	<b>Стандартне відхилення</b>	<b>Std. Error</b>
Мотиваційно-ціннісний складник	ОД ОБЛ	123	4,723	0,536	0,0429
	ОД РН	34	3,557	0,5154	0,036
	ОМС	128	3,384	0,6087	0,096
Поведінково-діяльнісний складник	ОД ОБЛ	123	3,316	0,6306	0,081
	ОД РН	34	2,17	0,556	0,172
	ОМС	128	1,688	0,521	0,0878
Когнітивний складник	ОД ОБЛ	123	4,386	0,562	0,0455
	ОД РН	34	2,405	0,543	0,077
	ОМС	128	2,582	0,5402	0,0846

## Додаток Б.3

**Таблиця середніх значень за шкалами  
за критерієм територіального розташування**

<b>Складники</b>	<b>Територіальне розташування</b>	<b>N</b>	<b>Середн</b>	<b>Стандартне відхилення</b>	<b>Std. Error</b>
Обізнаність щодо процесів децентралізації влади Високий	З	51	10,55	0,79309	0,1003
	С	109	7,354	0,76458	0,1618
	Пн.	35	10,395	0,83965	0,1198
	Пд.	90	9,915	0,91165	0,2098
Професійна компетентність	З	51	20.112	0,64684	0,0818
	С	109	13,39	0,93833	0,1986
	Пн.	35	19,433	0,43166	0,0616
	Пд.	90	17,591	0,3915	0,1091
Менеджмент	З	51	3,871	1,82862	0,1463
	С	109	6,47	1,51148	0,2208
	Пн.	35	4,141	1,79834	0,2919
	Пд.	90	3,576	0,03135	0,9001
автономія	З	51	17,925	1,94918	0,2466
	С	109	16,343	1,66562	0,3526
	Пн.	35	12,437	1,74879	0,2685
	Пд.	90	15,799	0,03054	0,4148
Слугування добру	З	51	10,464	4,393	0,351
	С	109	9,09	5,571	0,814
	Пн.	35	10,569	5,551	0,901
	Пд.	90	8,829	0,03345	0,9408
Інтеграція стилів життя	З	51	10,3486	3,314	0,419
	С	109	5,084	1,965	0,416
	Пн.	35	7,819	6,902	0,985
	Пд.	90	15,365	0,1839	0,3201
Підприємництво	З	51	23,457	3,75248	0,3002
	С	109	29,092	3,96934	0,5798
	Пн.	35	21,117	5,3838	0,874
	Пд.	90	30,004	0,0951	0,0138
Усвідомлення характеристик	З	51	8,212	3,24271	0,4102
	С	109	7,2	2,6286	0,5564

ефективної управлінської діяльності (так)	Пн.	35	6,18	6,81171	0,972
	Пд.	90	8,348	0,20709	0,7518
Мотивація професійної діяльності	З	51	10,544	3,63369	0,2907
	С	109	17,53	5,11141	0,7466
	Пн.	35	17,001	4,84015	0,7857
	Пд.	90	13,401	0,16614	0,3696
Соціальні мотиви	З	51	22,574	3,6787	0,4653
	С	109	18,8	2,23232	0,4725
	Пн.	35	24,401	5,80923	0,829
	Пд.	90	15,372	0,5176	0,8062
Престижні мотиви	З	51	12,416	6,22819	0,4983
	С	109	16,135	6,94984	1,0151
	Пн.	35	16,531	7,5501	1,2257
	Пд.	90	17,328	0,0463	0,5656
Прагматичні мотиви	З	51	26,781	5,76809	0,7296
	С	109	33,124	7,97097	1,6871
	Пн.	35	24,714	6,96117	0,9934
	Пд.	90	22,029	0,0761	0,5456
Власні професійні мотиви	З	51	2,554	3,6587	0,4744
	С	109	2,222	2,28932	0,8227
	Пн.	35	2,795	5,84933	0,4835
	Пд.	90	2,341	0,4314	0,7654
Прагнення до вдосконалення А – можу самовд., не хочу знати себе	З	51	10,743	3,74207	0,2994
	С	109	9,105	3,9518	0,5772
	Пн.	35	8,162	10,017	1,6266
	Пд.	90	10,114	0,1642	0,1672
Б	З	51	1,851	3,3961	0,43
	С	109	1,213	2,475	0,5238
	Пн.	35	1,357	3,4732	0,496
	Пд.	90	1,103	0,4364	0,0816
Корпоративна культура Середній	З	51	10,225	1,3181	0,1089
	С	109	17,439	1,5569	0,2274
	Пн.	35	13,919	0,9301	0,1518
	Пд.	90	15,001	0,3674	0,1542

Задоволеність членством у колективі Високий	З	51	9,28	0,9182	0,1162
	С	109	13,56	1,124	0,2372
	Пн.	35	12,523	1,473	0,2047
	Пд.	90	10,447	1,2564	0,2578
Низький	З	51	1,436	1,568	0,1517
	С	109	2,718	1,6975	0,248
	Пн.	35	2,834	1,7845	0,2871
	Пд.	90	2,437	0,3488	0,1248
Рівень ставлення до діяльності у процесі децентралізації влади. Високий	З	51	7,3243	1,6735	0,2114
	С	109	4,43	1,9454	0,2906
	Пн.	35	3,011	1,77	0,2531
	Пд.	90	4,532	1,3554	0,4306
Самооцінка співробітників Висока	З	51	5,501	0,09	0,1003
	С	109	3,545	0,7648	0,1618
	Пн.	35	3,695	0,8395	0,1198
	Пд.	90	3,457	0,248	0,3498
Згуртованість колективу Середня	З	51	2,868	0,598	0,048
	С	109	2,776	0,62911	0,0919
	Пн.	35	2,129	0,74156	0,1204
	Пд.	90	2,117	0,1546	0,1574
Професійне самоздійснення загальний	З	51	3,385	1,82862	0,1463
	С	109	4,64	1,51148	0,2208
	Пн.	35	4,2941	1,79834	0,2919
	Пд.	90	3,117	0,1567	0,8204
Зовнішньо професійний	З	51	3,529	1,94918	0,2466
	С	109	3,1	1,66562	0,3526
	Пн.	35	2,854	1,74879	0,2685
	Пд.	90	2,431	0,13562	0,2404
Внутрішньо професійний	З	51	2,204	4,393	0,351
	С	109	1,19	5,571	0,814
	Пн.	35	2,105	5,551	0,901
	Пд.	90	2,103	0,7466	0,1044
Адаптивність	З	51	4,386	3,314	0,419
	С	109	4,891	1,965	0,416

	Пн.	35	3,124	6,902	0,985
	Пд.	90	4,156	0,75236	0,0124
Конфліктологічна компетентність Середній	З	51	5,651	0,79309	0,1003
	С	109	3,55	0,76458	0,1618
	Пн.	35	3,069	0,83965	0,1198
	Пд.	90	3,073	0,1276	0,0424
Ідентифікація з громадою	З	51	2,869	0,74156	0,1204
	С	109	2,676	0,6145	0,0919
	Пн.	35	2,149	0,74156	0,1204
	Пд.	90	3,241	0,4176	0,3204
Часткова ідентичність	З	51	22,705	0,64684	0,0818
	С	109	13,904	0,93833	0,1986
	Пн.	135	11,315	0,43166	0,0616
	Пд.	90	20,402	0,2776	0,1474
Мотиваційно- ціннісний складник	З	51	4,743	0,53366	0,0427
	С	109	3,1587	0,51594	0,0754
	Пн.	35	3,3284	0,60587	0,0984
	Пд.	90	3,4587	0,51744	0,0344
Поведінково- діяльнісний складник	З	51	3,3146	0,65306	0,0826
	С	109	2,175	0,81556	0,1726
	Пн.	35	1,6288	0,56121	0,0801
	Пд.	90	1,1477	0,53494	0,0234
Когнітивний складник	З	51	1,3086	0,56312	0,0451
	С	109	2,4095	0,54203	0,0792
	Пн.	35	2,5882	0,54062	0,0878
	Пд.	90	1,1327	0,5944	0,0324

## Додаток Б.4

**Таблиця середніх значень за шкалами  
за критерієм віку**

<b>Складники</b>	<b>Вікові групи</b>	<b>N</b>	<b>Середн</b>	<b>Стандартне відхилення</b>	<b>Std. Error</b>
Професійна компетентність	20-40	156	8,461	1,707	0,29937
	45-60	129	15,143	2,978	0,5772
Виклик	20-40	156	17,2151	7,017	1,62663
	45-60	129	10,452	6,712	0,5242
Усвідомлення х-к управл. діяльності	20-40	156	7,514	3,961	0,43002
	45-60	129	13,2141	4,775	0,52381
Престижні мотиви	20-40	156	14,57	3,473	0,49599
	45-60	129	10,435	6,497	0,5772
Прагматичні мотиви	20-40	156	17,311	20,74	2,50211
	45-60	129	14,7663	19,063	4,62871
Г – хочу знати, але не можу змінювати	20-40	156	6,1425	7,11	6,96741
	45-60	129	15,432	6,278	4,90141
Б – хочу знати і можу самовдосконалюватися	20-40	156	17,2214	9,222	4,21117
	45-60	129	9,725	2,883	5,71182
Задоволеність членством у колективі	20-40	156	9,1119	2,714	4,5846
	45-60	129	12,512	5,011	2,90441
Самооцінка висока	20-40	156	11,536	6,821	0,10894
	45-60	129	5,539	1,679	0,22738
Професійне само здійснення (загальне)	20-40	156	3,9751	1,9501	0,15179
	45-60	129	9,467	1,4201	0,10579
зовнішньо професійний	20-40	156	15,47	1,9162	0,1162
	45-60	129	13,56	1,084	0,23724

НПС	20-40	156	12,273	1,473	0,20474
	45-60	129	5,348	1,841	0,4174
Комунікативний потенціал	20-40	156	14,614	1,5824	0,15165
	45-60	129	7,847	1,675	0,24797
Упевненість у собі	20-40	156	12,344	1,645	0,28708
	45-60	129	7,945	3,4122	0,14024
Ідентифікація з громадою (часткова)	20-40	156	7,413	1,6175	0,21141
	45-60	129	5,347	1,454	0,29055
Цінності справи	20-40	156	12,315	1,732,	0,25314
	45-60	129	10,315	2,8712	0,27184
Умовно авторитарний	20-40	156	17,413	1,2441	5,76509
	45-60	129	15,115	1,7324	7,96697
Цінності самоствердження	20-40	156	18,211	1,7251	6,92817
	45-60	129	6,345	1,0531	2,0417





## ДОДАТОК В

### ПРОГРАМА ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Змістовий модуль I. Основи розвитку соціально-психологічного клімату організації.**

**Заняття 1. Сутність і особливості соціально-психологічного клімату організації (4 год)**

Мета заняття: ознайомлення учасників з науковими підходами щодо характеристики соціально-психологічного клімату організації.

Завдання заняття: 1) оволодіння службовцями знаннями про основні погляди науковців щодо соціально-психологічного клімату установи; 2) формування у службовців здатності формулювати, аналізувати власне уявлення щодо складових соціально-психологічного клімату організації; 3) розвиток у службовців уміння визначати чинники соціально-психологічного клімату організації.

#### **Вступ до заняття**

Вступне слово тренера: ведучий повідомляє учасникам регламент роботи, мету, завданнями, особливості тренінгу, тему заняття.

**Криголам: «Ім'я як аббревіатура» [131]**

Мета: створити сприятливі умови для знайомства учасників один із одним, виокремлення властивостей особистості.

Хід проведення: учасники записують власне ім'я, розшифровуючи його як аббревіатуру, на кожну букву імені називаючи притаманні собі якості, після презентують. Наприклад, ОЛЕНА – О – організована, Л – ласкава, Е – енергійна, Н – наполеглива, А – активна.

### **Ющ7г21/\*Мозковий штурм «Правила роботи групи» [176].**

Мета: встановлення принципів роботи групи, створення умов для комфортної співпраці, розвитку ідентичності учасників із групою.

Хід проведення: учасникам пропонується методом «мозкового штурму» визначити правила роботи групи, за якими учасникам прийнятно буде працювати впродовж тренінгу. На фліпчарті один із учасників фіксує всі запропоновані варіанти правил, які групуються, систематизуються і ухвалюються шляхом відкритого голосування. У разі потреби тренер може звертати увагу на ухвалені правила. Серед правил можливо запропонувати:

- активність (активна участь кожного службовця в роботі тренінгу);
- конфіденційність (інформація не поширюється за межами групи);
- «тут і зараз» (обговорення переважно того, що відбувається тут і тепер);
- щирість (кожен учасник має бути чесним перед собою та іншими);
- «Стоп» (учасники можуть не говорити про щось, що є дуже особистим);
- регламент (говорити за темою заняття, чітко і коротко);
- взаємоповага (учасники мають говорити по черзі, не перебиваючи один одного, адже думка кожного є цінною);
- говорити від власного імені (висловлювання «Всі так думають» не застосовувати, використовувати «Я-висловлювання»);
- добровільність (участь у тренінгу є справою добровільною).

### **Вправа «Зорепад очікувань» [232].**

Мета: визначення очікувань членів групи щодо тренінгу.

Хід проведення: учасникам пропонується на стікерах у вигляді зірок написати очікування щодо тренінгу і прикріпити на задалегідь

підготовленому малюнку «Нічне небо». Після чого кожен учасник по колі має озвучити власні очікування.

### **Інформаційно-змістовий блок**

#### **Робота в групах «Соціально-психологічний клімат – це» [124].**

Мета: визначити уявлення учасників щодо поняття «соціально-психологічний клімат».

Хід проведення: I етап: «мозковий штурм». Тренер пропонує учасникам назвати асоціації з дефініцією «соціально-психологічний клімат». Відповіді членів групи фіксуються на фліпчарті.

II етап: тренер об'єднує учасників у чотири команди: «північ», «південь», «схід», «захід». Кожна команда має намалювати спільний малюнок або схему, яка б символізувала обране явище. Робота в командах відбувається впродовж 15-20 хв.

III етап: команди презентують результати своєї роботи, обговорюють отриману інформацію.

#### **Міні-лекція «Соціально-психологічний клімат у поглядах науковців»**

Мета: ознайомити учасників із науковими підходами дослідників щодо характеристики соціально-психологічного клімату.

Хід проведення: тренер презентує членам групи змістову характеристику соціально-психологічного клімату з позиції вчених аксіологічного (психологічний стан членів колективу), системного (система взаємовідносин між членами колективу), синергетичного (поліфункціональне утворення, яке включає взаємовідносини, умови спільної діяльності), комплексного (комплекс соціально-емоційних, організаційних, структурних, мовних умов діяльності колективу), когнітивного (уявлення членами спільноти соціально-психологічних процесів організаційного простору

взаємодії), перцептивного (сприйняття членами колективу організаційних умов, процесів, ситуацій робочого середовища) підходів.

### **Робота в парах, групах «Складові соціально-психологічного клімату організації» [37].**

Мета: визначити уявлення учасників про складові соціально-психологічного клімату організації.

I етап: учасники об'єднуються у пари. Кожна пара має скласти перелік, або структуру 14 складових соціально-психологічного клімату організації.

II етап: пари об'єднуються у четвірки. Кожна четвірка із запропонованих парами складових, складає один перелік із 14 складових елементів соціально-психологічного клімату організації.

III етап: четвірки об'єднуються в одну групу, яка опрацьовує перелік четвірок, складаючи єдиний перелік 14 складових соціально-психологічного клімату організації, потім презентують результати.

IV етап: тренер порівнює схарактеризовані учасниками складові клімату з емпірично перевіреною структурою, обґрунтовуючи цінність кожного елемента.

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Рольова гра «Безлюдний острів» [272].**

Мета: визначити ключові аспекти групової взаємодії, розвинути вміння учасників усвідомлювати установки, цінності власні та інших членів групи, виявити чинники соціально-психологічного клімату колективу.

Хід проведення: I етап. Тренер проголошує інструкцію «Уявіть собі, що ви опинилися на великому кораблі, що здійснює рейс через Атлантику. Однак у тропічних широтах корабель потрапив у шторм і почав тонути. На щастя, зі шлюпками проблем на кораблі не було, але волею долі ви опинилися у

шлюпці. Через деякий час ви побачили на горизонті землю. Ви попрямували до берега. І ось ви на безлюдному острові. З собою у вас лише те, що було в той момент у кишнях. Вам надається 10 хв. на те, щоб вирішити, що робити і як ви проведете найближчу добу. Розмір острова, ландшафт, клімат, рослинний і тваринний світ, інші обставини ви можете визначити самостійно». Учасники розпочинають обговорювати ситуацію, з'ясовують всі обставини виживання впродовж однієї доби.

II етап. Тренер продовжує: «Ваш острів виявився дуже зручними. Однак день минає за днем, а на морському горизонті не видно жодного корабля і в небі не з'являється ні літак, ні гелікоптер. І ви починаєте здогадуватися, що острів вільний від жвавих місць, рятувальники припинили ваші пошуки. Минав місяць. Треба якось облаштуватися. Отже, що ви робите? На обговорення – 10 хв.». Учасники більш глибоко занурюються в ігрову реальність, визначають пріоритети в цілях і сенсах життя на острові, пропонують різноманітні способи добування їжі та організації дозвілля.

III етап. Тренер продовжує: «Отже, ви цілком обжилися на острові, налагодили свій побут. А тим часом минуло два роки. І одного разу хвилині винесли на берег уламки яхти та деякі речі: теслярські інструменти (сокири, пили, цвяхи та ін.) та порожню пляшку. Ви вирішили відправити листа, довіряючи його хвилям, і повідомити людей про те, що ви живі та здорові. Напишіть листа, який ви вкложите у цю пляшку. Координат острова ви не знаєте. На обговорення – 5 хв.». Учасники пишуть лист, зачитують уголос.

IV етап. Тренер: «Лист надісланий. У вас з'явилися теслярські інструменти. Що ви з ними робитимете? На обговорення – 7 хв.». Учасники можуть запропонувати відправитися у плавання на плоту, інші відмовитися від цієї ідеї. Якщо «мореплавці» все ж таки будуть наполягати на своєму і готові відокремитися від команди, їх необхідно сісти окремо від інших.

V етап. Тренер продовжує «Через деякий час на горизонті ви побачили корабель. Вас підняли на борт. Ви зраділи, почали просити капітана змінити маршрут, але радість була передчасною, оскільки виявилось, що судно

належить піратам. Капітан замкнув вас у трюмі. Не минуло й двох діб, як заgrimіли постріли. Піратське судно наздоганяли поліцейські катери. Не знаючи, що в піратів є заручники, поліцейські відкрили вогонь із гармат. У трюмі спалахнула пожежа. Внаслідок влучення снаряду утворилася пробоїна у стелі. Вогонь палає всюди. Незрозуміло, чи всі встигнуть вибратися. Той, хто виявиться першим, напевно врятується, а чим далі від початку черги, тим менше шансів урятуватися. Вирішуйте, як ви обиратимете в якому порядку? На обговорення – 10 хв.».

VI етап. Тренер: «Вам усім вдалося вибратися на палубу. І ви побачили поліцейських, що наближаються до вас. Вони з'явилися не випадково: у відкритому морі вони зустріли «мореплавців» і дізналися про нещастя, що вас спіткало. Через кілька днів ви були вже вдома!»

Питання для обговорення: Як відбувалося обговорення у групі? У яких ситуаціях вам було особливо важко приймати рішення? Яку позицію ви займали у групі? Що спонукало вас вирушити у плавання на плоту? Чи легко ви погодилися з місцем, яке вам відвели у черзі?

### **«Велике коло»: «Чинники соціально-психологічного клімату»**

Мета: виявити розуміння учасників щодо чинників соціально-психологічного клімату колективу, розвинути здатність визначати на практиці чинники досліджуваного феномена.

Хід проведення: кожному учаснику кола пропонується згадати попередню вправу, визначити один зовнішній і один внутрішній чинник, які впливають на клімат у колективі на безлюдному острові, потім по черзі учасники озвучують чинники, не повторюючи попередні варіанти.

Питання для обговорення: Для чого необхідно визначати чинники, які впливають на соціально-психологічний клімат колективу?

**Медитація «Джерело енергії» [124].**

Мета: сформувані усвідомлення цінності життя, діяльності, визначення чинників соціально-психологічного клімату організації.

Хід проведення: слова тренера «Розмістіться зручніше. Розслабтеся. Уявіть діяльність, яку ви виконуєте щодня, ви бажаєте розвинути інтерес, внутрішню мотивацію до цієї діяльності як джерело енергії. Уявіть предмет вашої діяльності. Сконцентруйтеся на ньому. Уявіть, як предмет діяльності зігріває вас, дає енергію, надихає на роботу. Уявіть, як ця енергія впливає на ваш мозок, стимулює нервові клітини. Вдихайте цю енергію. Уявіть, як енергія вливається в мозок. Приємні енергетичні хвилі накочуються на вас. Помістіть джерело енергії праворуч від себе. Відчуйте його вплив на праву півкулю мозку. Тепер розташуйте її зліва. Уявіть джерело енергії перед собою. Цією творчої енергії у вас так багато, що ви хочете нею поділитися з оточуючими. Спрямуйте цю енергію на будь-кого, ви хочете підтримати, надихнути на роботу».

Питання для обговорення: Який основний чинник соціально-психологічного клімату вашої організації ви виявили?

**Завершальний блок****Вправа «Три нотатки» [232].**

Мета: розвинути здатність усвідомлювати результати своєї роботи у тренінгу, аналізувати власний внесок у спільну справу організації.

Хід проведення: членам групи пропонується зробити підсумки спільної роботи, відповісти на питання: «Чим я сьогодні зміг допомогти групі? Чому я навчився під час тренінгу? Яку користь я отримав від активної участі на тренінгу?». Після тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

## **Заняття 2. Професіоналізм службовців як складова сприятливого соціально-психологічного клімату організації (4 год).**

Мета заняття: ознайомлення учасників із особливостями професійної компетентності службовців.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про сутність, складові професійної компетентності; 2) розвиток в учасників позитивного мотиваційно-емоційного стану щодо застосування особистісних властивостей у професійній діяльності; 3) формування вмінь виконувати професійну діяльність, застосовуючи власну професійну компетентність.

### **Вступ до заняття**

Вступне слово тренера: ведучий повідомляє тему, мету, завданнями заняття, ознайомлює учасників із регламентом роботи.

#### **Вправа «Інтерв'ю» [232].**

Мета: створити умови для формування дружніх взаємовідносин, створення довірливої, доброзичливої атмосфери.

Хід проведення: тренер пропонує учасникам взяти одне в одного інтерв'ю. Питання для інтерв'ю зафіксовані на слайді: Чи раді ви сьогодні зустрітися з учасниками заняття? Як ви налаштовані на роботу? Як долаєте проблеми, які виникають у професійній діяльності?

**Рефлексія попереднього заняття:** актуалізація досвіду, набутому на попередньому занятті, презентація результатів самостійної роботи.

#### **Вправа «Пісочний годинник» [232].**

Мета: визначення очікувань членів групи щодо тренінгу.

Хід проведення: ведучий пропонує учасникам визначитися із очікуваннями, записати їх на стікерах у вигляді піщинок, прикріпити на плакат із малюнком «Пісочного годинника» та озвучують їх.

### **Інформаційно-змістовий блок**

#### **Міні-кейс «Професійна ситуація» [106].**

Мета: визначити характер професійних ситуацій застосування професійної компетентності службовців.

Хід проведення: учасники об'єднуються в групи по 4-5 осіб. Кожна група має підготувати опис і аналіз 2 складних ситуацій, які можуть бути або були в професійній діяльності фахівця, під час вирішення яких застосовувався весь професійний потенціал і досвід. Після підготовки команди презентують ситуації, обговорюють варіанти рішення.

Питання для обговорення: Наявність яких знань, умінь, якостей сприяє успішному розв'язанню складних професійних ситуацій? Чи вдалося виокремити професійні здатності, які потребують вдосконалення? Чи впливають професійні знання, вміння фахівця на соціально-психологічний клімат колективу установи?

#### **Вправа «Незавершені речення» [168].**

Мета: навчитися визначити поняття «професійна компетентність».

Хід проведення: учасникам пропонується продовжити незавершене речення «Професійна компетентність – це». Після самостійного опрацювання кожен учасник озвучує власні уявлення про професійну компетентність.

#### **Міні-лекція: «Професійна компетентність».**

Мета: ознайомити учасників із основними характеристиками професійної компетентності фахівців.

Хід проведення: ведучий демонструє слайд із визначеннями досліджуваного феномена різними науковцями:

В. Петроченко характеризує професійну компетентність як інтегративну рису, що включає знання, вміння, навички, зафіксовані у кваліфікаційних вимогах, та особистісні нахили й орієнтири щодо розвитку особистісної культури, здійснення інноваційної діяльності [195].

В. Баркасі професійну компетентність визначає як систему знань, умінь, навичок, способів діяльності, психологічних якостей, необхідних фахівцю для здійснення професійної діяльності, виділяючи в структурі компетентності певний склад компонентів [13].

С. Сисоєва професійну компетентність визначає як інтегративну властивість особистості, що визначає здатність фахівця здійснювати професійну діяльність на найвищому рівні; інтегративне особистісне новоутворення, що є результатом здобуття кваліфікацій, рівень якої підтверджується сформованими компетенціями, які визначають успішність виконання професійної діяльності, здатність до самореалізації, сприяють соціалізації особистості, формують творчість і майстерність [241].

### **Вправа «Суперечливі твердження» [18].**

Мета: допомогти учасникам оцінити прояв характеристик професійної компетентності, визначити її роль у професійній діяльності службовця.

Хід проведення: ведучий розміщує таблички «Повністю згоден», «Згоден, але не повністю», «Повністю не згоден», «Важко відповісти / не знаю» в чотири кути кімнати, зачитує твердження, які пов'язані з проблемою професійної компетентності фахівців. Учасники визначають власне ставлення щодо кожного твердження, переміщуючись із кута в кут, відстоюють позицію, обираючи варіанти оцінок.

Твердження для розгляду:

1. Мені обов'язково необхідно допомогти співробітнику вчасно виконати, покладену на нього відповідальну роботу.
2. Мене дратує прохання керівника виконати будь-яке додатково доручення, що стосується професійної діяльності.
3. Я готовий у будь-який час виконати свій професійний обов'язок.
4. Мої професійні здібності, здатності відповідають функціональним обов'язкам, які я виконую.
5. Від успіху моєї професійної діяльності залежить добробут всієї країни.

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Творче завдання: «Стратегія організації» [168].**

Мета: допомогти учасників усвідомити роль особистісно-професійних здатностей у виконанні завдань професійного характеру.

Хід проведення: учасники об'єднуються в малі групи та мають створити стратегічний план роботи організації, підприємства, установи тощо. Після підготовки команди презентують спільну діяльність.

Питання для обговорення: Які особистісні та професійні якості знадобилися для виконання завдання? Які проблеми можуть перешкоджати створенню та функціонуванню вашого об'єднання? Які умови можуть сприяти ефективній праці вашого об'єднань?

#### **Вправа «Один день із життя» [176].**

Мета: підвищити рівень усвідомлення учасниками типового та специфічного у професійній діяльності фахівців.

Хід проведення: тренер оголошує інструкцію: «Необхідно сумісними зусиллями скласти оповідання про типовий робочий день працівника. Оповідання буде складатися лише з іменників. Наприклад, оповідання про

робочий день вчителя міг би бути таким: дзвоник – сніданок – дзвоник – урок – двієчник – питання – відповідь – дванадцять – дзвоник – директор – сварка – урок – відмінники – дзвоник – дім – зошити – постіль. У цій грі ми подивимося, наскільки добре ми уявляємо собі професійну діяльність того чи іншого фахівця, а також з'ясуємо, чи здатні ми до колективної творчості. Важлива умова: до того як назвати свій іменник, кожний гравець обов'язково має повторити все те, що було названо до нього. Тоді наше оповідання буде сприйматися як цілісний витвір. Щоб краще запам'ятати названі іменники, важливо уважно дивитися на всіх учасників, якби пов'язуючи слово із конкретною особою». Учасники розміщуються у коло. Тренер називає перше слово «бухгалтер», решта називають іменники, обов'язково повторюючи все, що називали до них. Обрані професії: програміст, службовець, керівник.

Питання для обговорення: Наскільки правдивим і типовим був робочий день кожного фахівця?

### **Рольова гра «Зйомки фільму» [71].**

Мета: сформувати в учасників уявлення про способи застосування професійних знань, умінь, навичок під час вирішення професійних завдань.

Хід проведення: учасники об'єднуються у 2 команди, завдання кожної – «зняти фільм», організувати показ сценки про професійну компетентність будь-якого спеціаліста. Після підготовки кожна з команд має можливість презентувати свій фільм: дати назву, розповісти про задум, коротко про сюжет і показати коротку сценку.

Питання для обговорення: Чи легко вдалося Вам організувати роботу над фільмом? Які труднощі Ви відчули під час зйомок фільму?

### **Завершальний блок**

#### **Вправа «Поема одного дня» [224].**

Мета: розвинути в учасників здатність аналізувати результати своєї роботи, мотивувати на подальшу діяльність на тренінгу.

Хід проведення: учасники отримують завдання написати творчий звіт, який би відображав все, що запам'яталося на занятті: думки, обговорення, запитання. Звіт має назву: «Поема одного дня». Після підготовки матеріалів учасники презентують їх іншим.

Завершуючи заняття тренер проводить обговорення у «великому колі». Учасники висловлюються, згадуючи про очікування щодо заняття. Повідомляється завдання для самостійного опрацювання.

### **Заняття 3. Децентралізація як чинник соціально-психологічного клімату органів управління (4 год)**

Мета заняття: ознайомити учасників із особливостям процесу децентралізації влади.

Завдання заняття: 1) оволодіння знаннями про сутність, особливості процесу децентралізації; 2) формування в учасників здатності до розв'язувати питання, пов'язані з децентралізацією влади; 3) розвиток в учасників уміння застосовувати отримані знання у професійній діяльності.

#### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, повідомляє тему, мету, завдання заняття тренінгу, актуальність, знайомить із регламентом роботи.

#### **Вправа «Місто успіху» [53].**

Мета: створити позитивну атмосферу в команді, сприяти тісній взаємодії учасників.

Хід проведення: тренер об'єднує учасників у 3 групи, кожна група має намалювати своє місто успіху, в якому кожен буде робити те, що в нього виходить найкраще). Після роботи групи презентують свою роботу.

Питання для обговорення: Що потрібно для того, щоб побудувати «Місто успіху»?

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники актуалізують попередньо отриманий досвід, презентують результати самостійної роботи.

### **Вправа «Торбинка» [53].**

Мета: визначити очікування учасників, актуалізувати тему заняття.

Хід проведення: на фліпчарті заздалегідь намальована торбинка. Тренер: «У нас з вами є така торбинка, в якій будуть зберігатися очікування щодо заходу та завдання, які ви поставите перед собою. Далі кожен із вас отримає стікер, на якому має написати очікування, та розмістити його у середину мішечка». Після учасники озвучують зафіксовані очікування.

## **Інформаційно-змістовий блок**

### **Вправа «Особливості процесу децентралізації» [201].**

Мета: визначити сутність і особливості процесу децентралізації влади.

Хід проведення: учасники об'єднуються в пари, кожна пара готує інформацію про сутність децентралізації та перелік особливостей процесу децентралізації в Україні. Після роботи пари об'єднуються в четвірки, які визначені у парах особливості класифікують. Після четвірки об'єднуються в групу, визначені класифікації групують, виокремлюючи узагальнені особливості, результати роботи презентують.

Питання для обговорення: Як високо ви оцінюєте свою обізнаність щодо процесу децентралізації влади? Чи вплинули процеси децентралізації влади на професійну діяльність, соціально-психологічний клімат організації?

### **Робота в парах «Позитивна інтерпретація» [180].**

Мета: навчити учасників позитивно інтерпретувати труднощі та перешкоди у процесі впровадження децентралізації влади.

Хід проведення: учасники об'єднуються в пари. Кожен учасник фіксує на папері, потім розповідає один одному про труднощі, перешкоди, з якими стикалися у процесі впровадження процесу децентралізації. Після обговорення традиційне сприйняття перешкод необхідно інтерпретувати у позитивному ключі, трансформувати труднощі на особистісному, професійному рівні у можливості актуалізувати здібності, вдосконалити вміння, розвинути якості, налагодити взаємовідносини, на рівні регіону, держави у можливості створити сприятливі умови для регіонального, державного розвитку, підвищення рівня життя, благополуччя населення країни тощо. Після пари презентують спільну діяльність.

Питання для обговорення: Чи вдалося традиційне сприйняття перешкод змінити у позитивне русло?

### **Робота в групах «Роль процесу децентралізації».**

Мета: виявити в учасників розуміння ролі процесу децентралізації для окремого органу управління та соціуму загалом.

Хід виконання: I етап: учасники об'єднуються у дві команди, одна команда визначає роль процесу децентралізації для соціуму, друга команда – для органу управління. II етап: групи презентують результати діяльності, обговорюючи спільні та відмінні риси ролі для організації та соціуму.

Питання для обговорення: Для чого необхідно визначати роль процесу децентралізації?

### **Практико-розвивальний блок**

**Метод арттерапії «Намалюй проблему та її рішення» [Ошибка! Источник ссылки не найден.].**

Мета: розвинути вміння учасників аналізувати проблеми у процесі впровадження децентралізації, знаходити альтернативне вирішення.

Хід проведення: кожний учасник має намалювати на одному аркуші образ-малюнок найважливішої проблеми процесу децентралізації, на іншому – образ-малюнок, який символізує вирішення окресленої проблеми. Після учасники озвучують проблеми, їх розв'язання, образи порівнюють.

**Вправа «Трохи краще» [176].**

Мета: продемонструвати учасникам можливості змінити на краще проблеми сьогодення у майбутньому.

Хід проведення: тренер просить одного з учасників підійти до стіни, підняти руку і торкнутися стіни якомога вище, сантиметровою стрічкою вимірює результат, оголошує його. Потім ведучий просить цього ж учасника торкнутися стіни ще вище, знов вимірює висоту і проголошує результат, який виявився дійсно кращим. Після цього вся команда виконує вправу.

Питання для обговорення: Які побоювання виникають перед тим, як треба буде робити щось нове? Чи здатні ви покращити виконання роботи у свої сфері на 10 %?

**Вправа «Вавилонська вежа» [176].**

Мета: згуртування команди у процесі досягнення спільної мети.

Хід проведення: учасники об'єднуються у 3 команди. Кожна команда отримує 100-150 аркушів. Тренер проголошує інструкцію: «Необхідно збудувати максимально високу вежу, не використовуючи жодних з'єднуючих матеріалів». Час на виконання вправи 30 хв. Після завершення вежі вимірюються, визначається найвища, найкрасивіша, найміцніша.

Питання для обговорення: Як розподілилася робота між учасниками в командах? Кому належали ідеї щодо конструкції різних частин вежі? Які якості, здібності знадобилися аби побудувати вежу?

### **Завершальний блок**

#### **Вправа «Лінійка досвіду» [176].**

Мета: узагальнити інформацію, здійснити самоаналіз.

Хід проведення: тренер пропонує учасникам пригадати все, що обговорювали на занятті та відповісти на питання: Що вам вдалося покласти у скарбничку вашого досвіду? Яка інформація, який досвід були найбільш корисними для вас? Що з того, що засвоїли сьогодні під час роботи ви готові застосувати у професійній діяльності? Після тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

#### **Заняття 4. Згуртована команда – процвітаюча держава (4 год).**

Мета заняття: сформувати згуртовану команду з учасників, поліпшити соціально-психологічний клімат організації.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про особливості командної роботи; 2) формування в учасників здатності оцінювати рівень згуртованості команди; 3) розвиток умінь створювати сприятливі умови для розвитку соціально-психологічного клімату організації.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить з темою, метою, завданнями заняття, інформує про регламент роботи.

**Вправа «Як би я був чарівником» [137].**

Мета: налаштувати учасників на активну роботу.

Хід проведення: учасники по колу передають чарівну паличку, висловлюючи за допомогою фрази «Як би я був чарівником...» привітання у вигляді побажань для кожного члена групи.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники пригадують досвід попереднього заняття, презентують результати самостійної роботи.

**Вправа «Я і мої очікування».**

Мета: дізнатися очікування учасників щодо заняття.

Хід проведення: учасниками пропонується на стікерах різного кольору відповісти на два питання: Що я знаю про проблему командування? Який результат я прагну отримати від участі на занятті? Учасники фіксують очікування на стікерах, розміщують їх на ватмані.

### **Інформаційно-змістовий блок**

**Робота в групах «Група–команда–колектив» [35].**

Мета: визначити поінформованість учасників щодо поняття «група, команда, колектив».

Хід проведення: I етап: мозковий штурм: учасникам вазивають асоціації зі словами «група, команда, колектив», відповіді фіксують на фліпчарті. II етап: учасники об'єднують у 3 групи. Кожна група має намалювати малюнок або схему, які б символізували поняття «група», «команда», «колектив», кожна група окреме поняття. III етап: презентація результатів, їх обговорення.

Чи можна сказати, що група – це будь-яке об'єднання людей за будь-якими ознаками; команда – об'єднання однодумців, які керуються спільною метою; колектив – це сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю?

### **Вправа «Риси ідеальної команди» [131].**

Мета: виявити усвідомлення учасниками рис ідеальної команди, актуалізувати значущість згуртованої команди.

Хід проведення: ведучий розміщує таблички «Повністю згоден», «Згоден, але не повністю», «Повністю не згоден», «Важко відповісти / не знаю» в 4 кути приміщення, зачитує твердження, які пов'язані з ознаками ідеальної команди, учасники мають визначити своє ставлення до кожного твердження, займаючи місце біля таблички, яка співпадає з відповіддю, обґрунтовують позицію.

Твердження для розгляду:

- 1) Я вважаю, що основною рисою ідеальної команди є чітке розуміння мети проєкту, спрямованість на кінцевий результат.
- 2) Думаю, що, в команді не обов'язково розподіляти функції між її членами.
- 3) Команда повинна мати в наявності план розвитку команди.
- 4) Щоб команда була ідеальною, у кожного учасника має бути присутнє відчуття командної солідарності (єдності).
- 5) З моєї позиції, в ідеальній команді має бути лише взаєморозуміння, безконфліктність.

### **Ігрова вправа «Штовхай – веди» [35].**

Мета: виявити лідерські якості учасників, готовність співпрацювати за принципом довіри, розвинути здатність до емпатії, взаємопідтримки.

Хід виконання: учасники об'єднуються в пари, стають обличчям один до одного, спираються один на одного руками. За командою один із партнерів має відштовхнути іншого. Після один із учасників пари зав'язує очі іншому і веде його за руку. За 5 хв. учасники міняються ролями.

Питання для обговорення: Для чого учасники пари штовхалися? Що ви відчули, коли вас штовхали? Що ви відчували, коли опирались? Чи сприяє силовий вплив роботі? Як ви себе почували себе із зав'язаними очима? Як ви себе почували, коли вели партнера?

### **Робота в парах «Зв'язані руки»**

Мета: розвинути здатність співпрацювати в парі, невербальні навички комунікації, довіру один до одного, згуртованість команди.

Хід проведення: учасники об'єднуються в пари, отримують аркуш і маркет. Праві руки учасників пари зав'язують стрічкою. Завдання учасників – створити спільний малюнок. Комунікація можливо між учасниками пари лише за допомогою невербальних засобів.

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Ділова гра «Розподіл окладів в установі» [131].**

Мета: встановити відмінності в уявленнях службовців про справедливую винагороду праці.

Хід проведення: тренер проголошує інструкцію: «Ви запрошені виконувати професійні обов'язки в нову фірму «Інкогніто». Фірма створена за рахунок іноземного капіталу. Власником компанії було розподілено посади між вами: заступник генерального директора, директор виробництва, директор із персоналу, директор із маркетингу, офіс-менеджер, секретар, головний бухгалтер, помічник головного бухгалтера, начальник відділу первинної обробки сировини, начальник відділу основних операцій,

начальник тренінгового центру, начальник відділу маркетингових досліджень, начальник відділу продажів». Тренер роздає учасникам картки із назвами посад. «Власником фірми було виокремлено на зарплату 10 тис. дол. на місяць із вказівкою про самостійний розподіл коштів. У вас 15 хв. аби розподілити кошти між собою».

Питання для обговорення: Які основні критерії були взяті за основу під час розподілу коштів?

### **Метод арттерапії «Невидимий зв'язок» [176].**

Мета: розвинути в учасників відчуття причетності до спільної справи, створити згуртовану команду.

Хід проведення: тренер оголошує інструкцію: «Станьте, будь ласка, у коло і заплющте очі». Тренер заходить усередину кола і розповідає історію: «Відомо, що давним-давно жив собі один дивний чоловік. У нього було довге сиве волосся і борода, тому багато хто думав, що він старий і мудрий. Інші бачили бешкетний блиск в його очах і казали, що він молодий. Той чоловік умів те, чого не вміли інші. І люди називали його мудрецем. Ніхто не знав, звідки він прийшов, але казали, що раніше він був звичайною людиною, такою ж як і всі. Змінювались покоління, а мудрець все жив серед людей, і вони відчували себе під його захистом. Настав день, коли мудрець вирушив у путь. Він пройшов усю Землю, і пізнав багатьох людей. І здивувався мудрець тому, на скільки різними були ці люди, їх характери, звички, бажання і прагнення. «Як непросто всім уживатися один із одним?» - думав мудрець. І тоді мудрець зробив довгу найтоншу нитку. Задумав він обійти усіх добрих серцем людей і пов'язати їх цією найтоншою чудовою ниткою»...

Далі тренер продовжує розповідати історію, обходячи кожного учасника і укладаючи йому в руки нитку з клубка. «Нитка ця була унікальною. Гладка, тоненька, вона була зовсім непомітною для людини, але, не зважаючи на це,

впливала на взаємозв'язок людини з іншими. Ті, кому мудрець передавав нитку, стали добрішими, терплячішими, спокійнішими. Вони стали більш уважно ставитися один до одного, прагнули зрозуміти думки і почуття близьких. Іноді вони сперечалися, але нитка натягувалась і не рвалася. Іноді вони сварилися, і нитка розривалася, але коли люди мирились, розірвані кінці зв'язувалися знову. І тільки вузлик нагадував про минулу сварку. Що зробили люди з дарунком мудреця? Хтось оберігав ту нитку, передаючи таємницю з покоління в покоління. Хтось, не відчуваючи присутності нитки, залишав на ній безліч вузликів, із часом і характер його змінювався і ставав як вузлик. Але головне, у кожної людини з'явилась здатність протягувати невидимі нитки до тих, кого вона вважала близькими і друзями, соратниками і партнерами». Тренер на останньому учаснику гри відрізає нитку від мотка і зав'язує кінці. Таким чином нитка утворює замкнуте коло. Учасники відкривають очі. Тренер продовжує: «Дорогі друзі, зараз ви відчуваєте в своїх руках чудову нитку, дарунок мудреця. Яка вона на дотик? Гладка, шовкова, тоненька, прохолодна... давайте перевіримо, що відбудеться, коли кожен потягне її на себе. Вона натягнеться і різатиме руки. Такі відносини називають «натягнутими». А якщо хтось потягне на себе, а хтось не робитиме цього? Що буде? Давайте спробуємо. Рівновага кола порушується. Хтось опиняється в більш стійкому становищі, а хтось зовсім в нестійкому. Про такі ситуації кажуть: «він тягне ковдру на себе». Деякі люди надягають цю нитку собі на шию. Бажаєте спробувати? Ті, хто зараз це зробив, відчули, як боляче нитка врізається в шию. Подобна ситуація: «Посадив собі на шию». Різні експерименти можна проводити з цією ниткою, власне, безліч людей

присвячують цьому ціле життя. Натягнуть, розірвуть, зав'яжуть вузол, вдягнуть на шию або зовсім відпустять. Чи на це розраховував мудрець, коли робив людям чудовий подарунок? Мабуть, ні... Давайте зараз знайдемо таке положення і натягування нитки, яке для всіх буде найбільш зручним. І запам'ятаємо цей стан кожною клітиною нашого тіла».

Питання для обговорення: Які враження від дотику до чудової нитки?

### **Робота в групах «Єднаймося!»**

Мета: надати можливість учасникам самостійно знайти шляхи підвищення згуртованості та єдності команди.

Хід проведення: I етап: тренер пропонує учасникам об'єднатися в три групи. Кожна група готує інформацію про шляхи підвищення згуртованості та єдності команди. II етап: презентація результатів кожної групи.

Питання для обговорення: Які поради можна використовувати на практиці?

### **Вправа «Квадрат» [199].**

Мета: відчутти кожного учасника групи.

Хід проведення: учасникам пропонується встати у коло, заплющити очі та вибудувати з кола квадрат. Квадрат повинен бути рівним. Після того, як абсолютно всі погодяться, що стоять саме в квадраті, пропонується учасникам розплющити очі, проаналізувати процес.

## **Завершальний блок**

### **Вправа «5 бажань» [169].**

Мета: систематизувати інформацію, отриману учасниками тренінгу.

Хід проведення: кожному учаснику пропонується завершити речення «Я хочу...» 5 разів. Після тренер проводить обговорення методом «Мікрофон». Учасники у колі згадують очікування, діляться враженнями від заняття. Тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

## **Заняття 5. Корпоративна культура управлінських кадрів (4 год)**

Мета заняття: сформувати здатність свідомо розвивати корпоративну культуру організації.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про особливості корпоративної культури; 2) формування вміння аналізувати характер корпоративної культури в організації; 3) розвиток здатності розвивати корпоративну культуру в установі.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, інформує про регламент роботи.

#### **Вправа «Добрі побажання» [225].**

Мета: створити сприятливу атмосферу для згуртуванню групи.

Хід проведення: учасникам пропонується показати добре побажання для учасника зліва за допомогою засобів невербальної комунікації.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

#### **Криголам «Пульс дня» [60].**

Мета: визначити очікування учасників щодо заняття.

Хід проведення: учасники мають продовжити фрази: «Сьогодні я...» (визначення настрою); «Під час цього заняття я...» (визначення очікувань).

### **Інформаційно-змістовий блок**

#### **Робота в групах «Орган влади і ми» [201].**

Мета: визначити роль органу влади у житті особистості та суспільства.

Хід проведення: учасники об'єднуються у дві групи, одна група визначає роль у житті службовця організації, друга група визначає роль органу влади в житті суспільства, країни. Після підготовки групи презентують результати робіт.

Питання для обговорення: На чому ґрунтується робота органу влади, як важливої установи для суспільства? Чи може організація існувати без цілей, цінностей, культури?

### **Вправа «Корпоративна культура – це».**

Мета: сформулювати поняття «корпоративна культура».

Хід виконання: учасники по колу продовжують фразу «корпоративна культура – це...», через кому доповнюючи визначення на спільному аркуші.

Питання для обговорення: Чи можемо вважати, що корпоративна культура організації – це сукупність норм, правил поведінки, цінностей, символіки які визначають спосіб об'єднання груп, окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених спільних цілей [30]?

### **Робота в трійках «Характер корпоративної культури» [201].**

Мета: навчити аналізувати характерні особливості корпоративної культури організації, його позитивні сторони.

Хід проведення: учасники об'єднуються в трійки. Кожна трійка отримує завдання визначити характер корпоративної культури своєї установи через складові. Одна трійка опрацьовує одну складову на вибір:

1. Культура умов праці (характеристики санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці).

2. Культура засобів праці, трудового процесу (рівень автоматизації, якість устаткування, рівень матеріально-технічного забезпечення, використання передових методів праці, забезпечення дисципліни).

3. Культура міжособистісний відносин (відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей, переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій із соціумом).

4. Культура управління (стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації, стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею).

5. Культура працівника (етична культура (поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів), культура праці (рівень освіти, кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці).

Після підготовки трійки презентують результати роботи на загал.

Питання для обговорення: Які особливості корпоративної культури вашої установи було виявлено?

### **Робота в парах, групах «Цінності єднають» [35].**

Мета: визначити цінності учасників і організації.

Хід проведення: I етап: учасники об'єднуються у пари. Кожна пара обговорює власні цінності, визначає спільних п'ять цінностей. II етап: пари об'єднуються в четвірки, які визначають спільні п'ять цінностей, визначаючи поведінку, яка б характеризувала ці цінності. III етап: четвірки об'єднуються у групу, яка визначає спільні сім цінностей організації. Після група демонструє цінності організації, ухвалюють шляхом голосування.

Питання для обговорення: Для чого необхідно визначати спільні, групові цінності? Для чого необхідно порівнювати цінності групи з індивідуальними цінностями?

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Рольова гра «Витязь на розпугті» [7].**

Мета: розвинути в учасників вміння переконувати, обирати пріоритети, визначати ефективні напрями діяльності установи.

Хід проведення: тренер пропонує групі обрати учасника, який виконуватиме роль Іллі Муромця, інші учасники об'єднуються у три команди. Одна команда має вмовляти Муромця поїхати наліво, друга – направо, третя – прямо. Кожний напрямом має свої переваги, адже варіант «голову загубиш» за сюжетом казки про богатиря символізує «загубити голову від любові». Команди мають переконати Іллю обрати саме їх напрямом, висвітлюючи його у найвигіднішому світі. Групи мають 10 хв. на підготовку, після чого представник від кожної команди виступає перед Муромцем, який вирішує, куди він поїде, обґрунтовуючи вподобання чи невдоволення запропонованих напрямків.

Питання для обговорення: Який прихований сенс закладений у грі?

#### **Робота в групах «Атрибути організації» [201].**

Мета: навчити учасників визначати роль, цілі, ознаки організації.

Хід проведення: учасникам пропонується створити логотип своєї організації, визначити, сформулювати місію (роль) установи у соціумі, візію (ідею), мету, завдання організації, кодекс правил, норм поведінки для гармонійної взаємодії між співробітниками, унікальний фірмовий стиль. Час для виконання завдання 1 год. Після група презентує результати.

Питання для обговорення: Чи берете ви за основу визначені особливості корпоративної культури у користування в вашій організації? Чи можемо

визначені на початку тренінгу правила взяти в кодекс правил і норм поведінки, взаємовідносин організації?

### **Робота в трійках «Корпоративні заходи» [201].**

Мета: створити умови для самостійного визначення учасниками заходів із розвитку корпоративної культури.

Хід проведення: I етап: тренер пропонує учасникам об'єднатися в трійки. Кожна трійка має запропонувати один-два заходи для співробітників, які спрямовані на розвиток корпоративної культури (день організації, святкування днів народження, відзначення дня галузі, професійного свята, створення корпоративної газети, сайту, інформаційної дошки, конкурси, спільне святкування знаменних дат, подорожі, тренінги, екскурсії тощо). До кожного заходу потрібно пригадати приклад із життя своєї чи іншої установи, де запропонований захід проводився. II етап: презентація результатів кожної трійки.

Питання для обговорення: Який із запропонованих варіантів заходів вам сподобався найбільше? Які заходи варто взяти в план розвитку команди?

### **Завершальний блок**

#### **Гра «Сніговий ком» [7].**

Мета: узагальнити інформацію, здійснити самоаналіз.

Хід проведення: кожен учасник фіксує власні враження від заняття на аркуші одним-двома реченнями, починаючи словами «Дякую тобі за...», зачитує на загаль, робить із аркуша сніжний ком, передає учаснику, кому спрямовані ці слова. Тренер дає завдання для самостійного опрацювання.

**Заняття 6. Комунікація як ключова функція управління громадою (4 год).**

Мета заняття: ознайомити учасників із значущістю розвинених комунікативних здібностей у житті особистості, колективу, сформувати здатність вирішувати конфліктні ситуації комунікації.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про сутність, особливості комунікативного процесу; 2) формування в учасників здатності до ефективної комунікації; 3) розвиток уміння конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово.** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, акцентує увагу на актуальності заявленої теми.

#### **Вправа «Я радий тебе бачити, тому що...» [7].**

Мета: створити позитивну емоційну атмосферу у групі, підвищити рівень сприйняття учасниками один одного.

Хід проведення: учасникам пропонується по черзі продовжити фрази для учасника, який розміщений поряд «Я радий бути тут, тому що...», «Я радий тебе бачити, тому що...», «Ми з тобою схожі, тому що...».

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

#### **Вправа «Гора» [7].**

Мета: визначити очікування учасників щодо заняття.

Хід проведення: учасникам пропонується на стікерах у вигляді камінців написати власні очікування від заняття, прикріпити біля підніжжя гори, яка намальована на заздалегідь підготовленому плакаті, озвучити їх.

## **Інформаційно-змістовий блок**

### **Робота в парах «Люстерко» [35].**

Мета: створити довірливу атмосферу в групі, продемонструвати ефект проєкції, познайомити учасників ближче.

Хід виконання: учасники об'єднуються у пари. I етап. Упродовж 30 секунд учасники дивляться один на одного, не розмовляючи, вивчаючи не лише зовнішні ознаки партнера, але і його внутрішній світ. II етап. Упродовж 2 хв. один учасник розповідає іншому про його дитинство (дитинство партнера). III етап. Учасники міняються ролями. Впродовж 2 хв. інший учасник розповідає першому про його дитинство. IV етап. Учасники обговорюють, яка інформація співпала, а яка ні.

Питання для обговорення: Чи вдалося за допомогою спілкування дізнатися більше про партнера? Чи помітили, що інформацію, яку розповідали про іншого, була схожа на власний досвід?

### **Вправа «Увійди в коло» [83].**

Мета: ознайомити учасників з елементами комунікативного процесу, навчити вирізняти головне в комунікації.

Хід проведення: частина учасників утворюють щільне коло, беруться за руки, дивлячись один на одного, інші залишаються поза колом. Тренер запитує: «Хто з учасників спробує увійти в це коло, використовуючи будь-який спосіб комунікації на власний розсуд?». Кілька добровольців по черзі намагаються увійти в коло. При цьому інші учасники можуть впустити чи не впустити їх, ґрунтуючись на особистих відчуттях. Після тренер пропонує учасникам у колі проаналізувати сказане учасниками, які хотіли потрапити в коло за елементами комунікативного процесу (модель Гарольда Лассвела):

ХТО? (передає повідомлення) – Комунікатор.

ЩО? (передається) – Повідомлення (текст).

ЯК? (здійснюється передача) – Канал.

КОМУ? (спрямоване повідомлення) – Аудиторія.

З ЯКИМ ЕФЕКТОМ? – Ефективність.

Питання для обговорення: Яка комунікація була найбільш ефективною, у чому це проявлялося? Яка комунікація мала ефект «бумеранга»? Що нового ви відкрили для себе в оточуючих? Чи можемо сформулювати, що комунікація – це комунікацію – це засіб повідомлення, зв'язок, як специфічна форма взаємодії соціальних суб'єктів із приводу інформації.

### **Вправа «Малювання за інструкцією» [176].**

Мета: розвиток вміння чітко висловлювати інформацію, уважно слухати, діяти за інструкцією, ставити уточнюючі питання.

Хід проведення: учасники об'єднуються в пари, сідають спиною один до одного. Один учасник із кожної пари отримує картку з зображенням геометричного малюнку. Його завдання – дати інструкцію іншому учаснику таким чином, щоб він, не дивлячись на картку, зміг би відтворити її зображення. Потім учасники міняються ролями, результати порівнюються.

Питання для обговорення: Які умови необхідні для того, щоб зміст повідомлень однаково сприймався тим, хто говорить, і тим, хто слухає?

### **Рольова гра «Методи комунікацій» [291].**

Мета: ознайомити учасників з методами комунікації, розвинути здатність до ефективної комунікації

Хід проведення: тренер проголошує: «Уявіть, що ви менеджери середнього рівня великої фірми електронної апаратури одного відділу.

Зазвичай у вашій організації використовують один із трьох засобів для комунікацій (усна, письмова, невербальна). Найпоширенішими є усні комунікації, віч-на-віч або телефоном, широко застосовують і електронну пошту, великі обсяги комунікацій ґрунтуються на документації, такій як пам'ятні записки, звіти або листи. Кожного дня ваш відділ отримує і надсилає багато різних повідомлень і поєднує усі комунікаційні засоби, про які йшлося вище. Нижче наведено деякі комунікаційні завдання з вашого плану на сьогодні»: Домовитися про зустріч із п'ятьма колегами з іншого відділу.

Привітати співробітницю, яка недавно народила дитину. Попередити працівника, який запізнюється на роботу кілька останніх днів. Проінформувати працівників складу про те, що кілька клієнтів недавно скаржилися на погане упакування. Домовитися про зустріч із шефом. Оголосити про два підвищення по службі. Подати документи на звільнення працівника, який останнім часом погано виконував свої службові обов'язки.

Інформувати кількох працівників про низку нових урядових регулювальних актів, які незабаром їх стосуватимуться. Повідомити постачальника, що ваша компанія планує зменшити обсяги закупівель, бо інший постачальник знизив ціни і ви купуватимете в нього. Вирішити конфлікт між двома колегами, які хочуть взяти відпустку одночасно.

Завдання для учасників: розподілити ролі, комунікаційні завдання між співробітниками відділу, програти ситуації. Після підготовки учасники демонструють рольові сценки.

Питання для обговорення: Які методи комунікацій відповідають кожній ситуації? Схарактеризуйте якості, здібності, здатності, які необхідно застосувати для здійснення ефективної комунікації у кожній ситуації.

**Вправа «Гвалт» [176].**

Мета: демонстрація ефекту вибіркості сприйняття у процесі комунікації, який завжди має місце в конфліктах, розвиток уміння визначати необхідну інформацію на тлі загального шуму.

Хід проведення: тренер оголошує інструкцію: «Зараз у вас буде можливість трохи пошуміти. Ви будете розмовляти зі своїм партнером на відстані». Учасники об'єднуються у пари. Члени кожної пари розташовуються у просторі на максимально великій відстані один від одного і починають одночасно розмовляти на будь-яку тему. Завдання – на тлі загального галасу спілкуватися саме зі своїм партнером, виокремлюючи його голос серед інших.

Питання для обговорення: Чи все було зрозуміло, що говорить партнер? Чи може такого роду комунікація призвести до конфлікту?

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Рольова гра «Фінансові авантюристи» [176].**

Мета: змодельовати конфліктну ситуацію, проаналізувати стилі взаємодії у конфлікті.

Хід проведення: тренер оголошує інструкцію: «Група фінансових авантюристів, що мешкає у Лондоні, взяла в борг багато грошей і витратила їх на сумнівну комерційну справу. Це призвело до того, що вони збанкрутували і залишились винні своїм кредиторам значну суму. Кредитори прийшли за боргом, але вдача допомогла авантюристам утекти від них. Вони стрибнули у авто і щосили поїхали до аеропорту, збираючись взяти білети на перший-ліпший рейс і полетіти в будь-яке інше місто, щоб там заховатися від кредиторів. Коли авантюристи приїхали до аеропорту, вони побачили, що відбувається посадка одразу на три рейси: до Риму, Хельсинки і Чикаго. На кожен із цих рейсів є вільні місця. Авантюристи підійшли до білетної каси і тут у них виникли незгоди: куди ж летіти? Думки зійшлися на тому, що всім краще бути в одному місці, але не роз'їжджатися – так безпечніше. Але де

same? Вони розділяються на три рівні підгрупи, кожна з яких відстоює доцільність польоту в одне з цих міст. Окрім того, серед авантюристів опинилися два чоловіка, які самі грошей в борг не брали, і тому особисто їм нічого не загрожує. Вони хотіли би уговорити всіх залишитися у Лондоні за можливістю розрахуватися з кредиторами, але не тікати по всьому світі. Варіант «хтось полетить, а ми залишимося» для них неприйнятний, оскільки в цьому випадку кредитори «навішають» на них борги втікачів». Завдання учасникам: з'ясувати відносин, вирішити куди летіти. Регламент 5 хв.. Після цього кожен із «авантюристів» має сказати, куди вони вирушають.

Питання для обговорення: Якої стратегії дотримувалися гравці, аргументуючи власну думку?

### **Вправа «Стратегії поведінки у конфлікті» [193].**

Мета: ознайомити учасників із основними стратегіями поведінки в конфлікті, розвинути вміння аналізувати власну поведінку у конфлікті.

Хід проведення: тренер інформує учасників про стратегії поведінки у конфлікті за визначенням психологів К. У. Томаса, Р. Х. Кілмена:

- 1) конкуренція, суперництво – стратегія прагнення стати центром ситуації. У такій позиції погляди іншого не сприймаються як значущі. Кожен обстоює свою позицію як єдино правильну;
- 2) уникнення як стратегія характеризується намаганням віддалити, відсунути конфліктну ситуацію, сподіваючись, що все з'ясується само собою;
- 3) пристосування – один із партнерів йде на поступки заради миру;
- 4) компроміс – обидві сторони конфлікту йдуть на поступки заради миру, шукають оптимальне розв'язання конфлікту;

5) співробітництво – прагнення врегулювати конфлікт із урахуванням інтересів, потреб обох сторін, пошуку взаємовигідних умов, шляхів досягнення порозуміння.

Завдання учасникам: пригадати конфліктну ситуацію з життя та проаналізувати стратегію, яку застосовували під час таких обставин, розповісти на загал ситуацію.

Питання для обговорення: Чи є потреба змінювати стратегію поведінки у конфлікті, яка у вашому житті є базовою?

### **Метод арттерапії «Я в конфлікті» [44].**

Мета: розвинути в учасників здатність бачити себе у конфлікті з іншого ракурсу, вміння здійснювати аналіз власної поведінки.

Хід проведення: I етап: учасники займають відокремлене місце, впродовж 5 хв. малюють образ, головна ідея якої відображає назву «Я в конфлікті» (автопортрет, абстрактний образ). Образ картини має передавати емоції, які автор відчуває у конфлікті, способи реагування, манери поведінки.

II етап: після виконання творчих робіт тренер збирає, переміщує картини та по одній показує групі. Учасники у колі мають обговорити, хто є автором роботи. Автори не повинні себе видавати.

III етап: Коли всі автори визначені, учасники обмінюються враженнями як від процесу малювання, так і від обговорення малюнків у групі.

### **Техніка «4-крокове Я-повідомлення» [180].**

Мета: розвинути в учасників здатність домовлятися з партнером під час конфлікту стратегією співробітництво.

Хід проведення: тренер наводить приклад 4-крокового Я-повідомлення:

1 Крок. Починати фразу треба описом того факту, який не влаштовує Вас у поведінці іншої людини. Не має бути жодних емоцій або оцінок людини як особистості. «Коли я бачу, що Ви...», «Коли це відбувається...», «Коли я стикаюсь із такою ситуацією...».

2 Крок. Описати Ваші відчуття у зв'язку з такою поведінкою опонента (емоції, почуття). Пояснити, як ця поведінка впливає на Вас або оточуючих. «Я відчуваю...», «Я почуваю роздратування...».

3 Крок. Повідомити про Ваше бажання про поведінку опонента, яка б була прийнятна для Вас. «Я просив би Вас...», «Я буду вдячний Вам, якщо...», «Я хочу...», «Я сподіваюсь...».

4 Крок. Запропонувати опоненту об'єднати зусилля щодо вирішення проблеми, конфлікту тощо. «Розуміючи Ваші потреби, інтереси, ми б могли об'єднати зусилля щодо розв'язання нашого питання... І тоді б ми з Вами....».

Після презентації учасникам пропонується об'єднатися у пари, спробувати домовитися про будь-що за допомогою техніки.

### **Завершальний блок**

**Вправа «Враження» [232].**

Мета: узагальнити інформацію, здійснити самоаналіз.

Хід проведення: учасники мають дати відповіді на запитання: «Ваші враження від сьогоднішньої зустрічі? Що нового ви дізналися? Після чого тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

**Змістовий модуль II. Психологічні умови розвитку соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади.**

**Заняття 7. Взаємопорозуміння як чинник розвитку соціально-психологічного клімату організації (4 год).**

Мета заняття: ознайомити учасників із особливостями ефективної співпраці у команді, розвинути вміння налагоджувати взаємовідносини.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про характер взаємовідносин у колективі; 2) формування в учасників уміння налагоджувати продуктивну співпрацю; 3) розвиток здатності до взаємопідтримки та допомоги.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово.** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, акцентує увагу на актуальності заявленої теми.

#### **Вправа «Мерехтливі вогники» [201].**

Мета: створити умови для комфортної атмосфери, зосередити учасників на взаємодії.

Хід виконання: учасники у коло по черзі називають своє ім'я і промовляють слово «Вітаю!». Учасник, який розміщений поряд має швидко підвестися і повторити цю фразу. Наступний учасник має зробити те ж саме аби хвиля пішла колом.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

#### **Вправа «Притча» [180].**

Мета: з'ясувати очікування учасників щодо заняття.

Хід проведення: учасникам пропонується озвучити свої очікування від заняття за допомогою невеличкої притчі, приказки тощо.

## Інформаційно-змістовий блок

### **Вправа «Без маски» [192].**

Мета: зняття бар'єрів у взаємодії, формування щирих взаємовідносин.

Хід проведення: тренер промовляє: «У кожної людини є три характери: той, який йому приписують, той, який він сам собі приписує, і той, який є насправді. Зараз по колу передамо скриньку, кожен має продовжити речення на картках і покласти у скриньку». Зміст карток:

Чого мені іноді по-справжньому хочеться, так це... Особливо мені подобається, коли... Мені знайоме гостре відчуття самотності... Пам'ятаю...

Бувало, що люди викликали у мене майже ненависть. Одного разу, коли...

Бувало, що близькі люди викликали у мене захоплення. Одного разу, коли

Одного разу мене дуже налякало те, що... У незнайомому оточенні я, як

правило, відчуваю.. У мене чимало хороших рис, наприклад... Навіть близькі

люди іноді не розуміють мене. Одного разу... Пам'ятаю випадок, коли мені

стало нестерпно соромно, я... Мені траплялося проявити сміливість. Одного

разу пам'ятаю... Особливо мене радує те, що... Після учасники обирають із

скрині будь-який аркуш і зачитує вголос написане.

Питання для обговорення: Чи важко вам було відкриватися перед групою? Як ви думаєте чому?

### **Метод арттерапії «Мій ідеальний колектив».**

Мета: підвищення згуртованості команди, вироблення навичок лідера.

Хід проведення: учасники об'єднуються у дві команди, кожна команда отримує ватман, журнал має створити колаж із картинок з журналу на тему «Мій ідеальний колектив», максимально відтворюючи уявлення членів групи про ідеальний колектив. Після підготовки групи презентують результати.

Питання для обговорення: Що потрібно вашій установі для злагодженої взаємодії та створення ідеального колективу?

**Вправа «Уважне слухання й адекватна відповідь» [83].**

Мета: розвинути в учасників вміння конструктивно співпрацювати.

Хід проведення: тренер пропонує учасникам об'єднати в пари та визначитися між собою на осіб А та Б. Особа А має висловлювати судження стосовно себе чи особи Б або про стосунки між ними. Варто говорити щось таке, що ви справді відчуваєте, що є актуальним для вас обох. Особа Б має перефразувати почуте від особи А і переказати своїми словами судження партнера. Наприклад: «Ти відчуваєш...», «Ти думаєш...», «Тобі здається, що...». Потім учасники міняються ролями.

Питання для обговорення: Що ви відчуваєте, коли перефразовуєте судження партнера? Чи виявили ви, що у вас виникають труднощі при вислуховуванні інших під час виконання вправи?

**Вправа «Зіпсований телефон» [176].**

Мета: ознайомити учасників із особливостями перекручування фактів у спільній діяльності.

Хід проведення: інструкція тренера: «Наші повідомлення можуть перекручуватися, якщо не використовувати зв'язок і вміння слухати. Ваше завдання – передати повідомлення людині, що сидить поряд, таким чином, щоб інші не чули». Серед учасників створюється дві групи, які сідають одна від одної на відстані одного метру. Першим учасникам кожної групи видається повідомлення, яке вони мають тихо прочитати. Через 2 хв. перший учасник передає повідомлення своєму сусідові таким чином, щоб інші не чули. Таким же чином повідомлення передається всім членам підгрупи. Коли останньому учаснику передали кінцеву версію повідомлення, він має озвучити це на загал.

Повідомлення 1. Євген Петрович попросив Олега Вікторовича передати Степану Миколайовичу, щоб матеріали щодо впровадження нового проєкту були готові для підпису керівником технічної служби до останньої середи наступного місяця, бо сам він у відрядженні з Дмитром Сергійовичем. Інформацію необхідно передати до 13 години 10 вересня.

Повідомлення № Ігор Володимирович попросив передати, що він із Іваном Миколайовичем підготував звіти для бухгалтерії з приводу нових цін на продукцію, бо минулого разу їх звіти з приводу цін розкритикував Анатолій Олександрович, і вони з Петром Олексійовичем перевіряли фінансову аналітику. Ціни на послуги будуть відомі о 12 годині 14 вересня.

Питання для обговорення: Наскільки близька кінцева версія повідомлення до оригіналу? Чи трапляються подібні ситуації в житті та професійній діяльності?

### **Практико-розвивальний блок**

**Метод «case» «Зламаний автомобіль» [35].**

Мета: допомогти усвідомити стилі взаємодії між учасниками групи.

Хід проведення: учасникам пропонується об'єднатися у три команди та уявити, що вони запізнюються на важливу зустріч, яка призначена в певному місці. Автомобіль одного члена команди зламався. Які ваші дії? Гравці вирішують проблему усно, різними способами. Дехто одразу каже, що вони перш за все спробують відремонтувати машину, інші шукають телефон, щоб перенести чи відмінити зустріч. Деякі учасники звертаються до можливості позичити, взяти на прокат якийсь транспортний засіб. Можливі варіанти: телефонувати приятелів чи ловити попутку. Подібний стиль вирішення проблем потребує умінь спілкуватися з оточуючими, переконувати їх. Тренеру потрібно підкреслити, що не існує «правильних» чи «неправильних» рішень, є стилі, в яких люди вирішують свої проблеми (авторитарний, демократичний,

ліберальний). Після обговорення команди повідомляють про своє рішення проблеми.

### **Рольова гра «Інертний співробітник» [176].**

Мета: знайти ефективні засоби взаємодії в ході вирішення проблем.

Хід проведення: інструкція тренера: «Учасникам необхідно розібратися із вирішенням виробничої проблеми за допомогою рольової гри. На прикладі цієї гри ми зможемо виділити ефективні та неефективні засоби взаємодії з підлеглими. Нам потрібні два добровольці для виконання ролей». Добровольцям видаються картки з текстом ролі, глядачі також отримують картки. Після того, як гравці ознайомились із матеріалом, тренер просить їх розіграти сценку. Таку ж сценку по черзі розігрують й інші учасники.

Тексти ролей:

Роль начальника. За останні два тижні якість роботи вашого підлеглого значно знизилася. Ця людина постійно виглядає роздратованим, втомленим і знервованим, не виконує своїх службових обов'язків і заважає працювати іншим. Ви пишаєтеся своїм чудовим відділком, у якому всі у злагоді між собою. Переміни у поведінці вашого підлеглого відбилися на всій робочій атмосфері. Вам треба з'ясувати, у чому проблема вашого підлеглого. Ви налаштовані доброзичливо, але часу замало, і справи мають бути приведені до ладу впродовж кількох днів.

Роль підлеглого. Впродовж останніх двох років ви працюєте на цій посаді. Вам подобається ваша робота, ваші колеги. Два тижні по тому ви улаштувалися на другу роботу, якою займаєтесь вечорами, по закінченні звичайного робочого дня, тому що вам потрібні гроші, щоб сплатити борги. Ви приходите додому пізно вночі, ви цілковито знесилені, тим не менш ви маєте вставати о 4.30 і йти на роботу.

Питання для обговорення: Яку тактику застосовував начальник, щоб спонукати підлеглого відверто обговорити проблему? Чи намагався хтось із підлеглих приховати факт своєї зайнятості на другій роботі? Яка тактика начальника та підлеглого виглядала невдалою? Яка тактика спрацювала краще за всіх?

### **Гра «Скульптура очима начальника, підлеглого» [176].**

Мета: з'ясувати особливостей взаємин між підлеглими і керівниками, сформулювати уявлення учасників про негативні установки взаємовідносин, розвинути ефективну співпрацю між підлеглим і керівником.

Хід проведення: I етап. Інструкція тренера: «Зараз ми будемо працювати з вашою моделлю взаємовідносин керівників із підлеглими. I зробимо це незвичним чином. Для початку вам необхідно об'єднати у чотири підгрупи. Тепер ваше завдання – побудувати скульптуру із учасників вашої підгрупи, яка символічно відобразила би взаємовідносини «начальник – підлеглий». При цьому враховуйте, що будують цю скульптуру начальники. Якщо необхідно, можливо додати в скульптуру елементи руху. Час на підготовку – 5 хв. Підгрупи по черзі показують скульптури, після кожного показу, виділяють критерії, за яким визначається характер взаємовідносин між начальником і підлеглим. II етап. Інструкція тренера: «Зараз ваше завдання – побудувати скульптуру із учасників вашої підгрупи, яка символічно відобразила би взаємовідносини «начальник – підлеглий». При цьому враховуйте, що будують цю скульптуру підлеглі. Якщо необхідно, можливо додати в скульптуру елементи руху, якби запуслити німе кіно».

Питання для обговорення: За якими критеріями можливо визначити характер взаємовідносин між керівником і підлеглим? Що змінилося у ваших скульптурах? Як ви гадаєте, чому?

### **Метод «case» «Злагода в дії» [35].**

Мета: сформувати в учасників здатність до взаємопідтримки.

Хід проведення: учасники об'єднуються у дві групи, кожна група отримує кейс для вирішення.

Ситуація 1. Один із співробітників компанії є дуже продуктивним та успішним і приносить компанії високі заробітки, проте з іншими співробітниками він поводить себе як з другим сортом. Ви, як керівник, попередили співробітника, що така поведінка є неприпустимою, проте ніяких змін не відбулось. Якими будуть Ваші подальші дії?

Ситуація 2. Одного із співробітників щойно підвищили, проте як менеджер він був не досить успішним. Для покращення його лідерських здібностей є можливість відвідати тренінги з лідерства. Чи можна запропонувати це співробітникові, щоб він не образився?

Після обговорення групи презентують результати своєї роботи.

### **Завершальний блок**

**Вправа «Три нотатки» [232].**

Мета: узагальнити інформацію, здійснити самоаналіз.

Хід проведення: учасники мають дати відповіді на запитання: «Чим я сьогодні зміг (змогла) допомогти групі? Чому я навчився (навчилася) на занятті? Яку користь я отримав (отримала) від активної участі на занятті?»

Після тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

**Заняття 8. Механізми адаптації службовців до кризових умов (4 год).**

Мета заняття: ознайомити учасників із особливостями адаптаційних механізмів особистості, розвинути здатність до пристосування у змінних умовах життєдіяльності.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про механізми адаптації людини; 2) формування в учасників уміння оцінювати власні адаптаційні можливості; 3) розвиток здатності адаптуватися до умов кризи в організації.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, наголошує на актуальності теми.

**Вправа «Овації»** [232].

Мета: створити сприятливу атмосферу для спільної діяльності.

Хід проведення: учасники мають по черзі вставати і вітатися з присутніми, інші учасники «нагороджують» тих, хто встає оваціями.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

**Вправа «Два питання»** [232].

Мета: визначити очікування учасників щодо тренінгу.

Хід проведення: учасникам на стікерах різного кольору відповідають на два питання: Що я знаю про проблему? Який результат я хочу отримати від участі на занятті? Відповіді на питання учасники зачитують на загаль.

### **Інформаційно-змістовий блок**

**Робота в групах «Криза – це ...»** [124].

Мета: визначити обізнаність учасників щодо поняття «криза».

Хід проведення: I етап: учасники методом «мозковий штурм» пропонують асоціативні уявлення до поняття «криза», відповіді фіксуються на фліпчарті. II етап: тренер об'єднує учасників у три групи, кожна група зображує малюнок чи схему, які б відображали явище кризи. III етап: учасники презентують результатів спільної роботи груп.

Питання для обговорення: Чому важливо усвідомлювати особливості кризи як явища? Чи може проблема кризи стосуватися не лише особистості, але й організації?

### **Метод арттерапії «Проблема та її рішення» [180].**

Мета: сформувати в учасників здатність аналізувати проблеми, знаходити варіанти їх вирішення.

Хід проведення: кожен учасник має намалювати на одному аркуші образ проблеми вашої організації, яка виникла в умовах кризи (змін), на другому – образ із розв'язанням проблеми. Після учасники презентують малюнки, спільно обговорюють варіанти вирішення проблеми. Питання для обговорення: Чи вдалося за допомогою вправи виявити проблеми організації, які виникли у результаті кризи (змін)? Над чим необхідно працювати задля ефективного подолання кризи в організації?

### **Кейс-метод, робота в парах «Ситуація з життя» [180].**

Мета: розвинути в учасників здатність аналізувати застосування власних здібностей у кризовій ситуації.

Хід проведення: учасники об'єднуються у пари, кожен учасник пари згадує кризову ситуацію з життя та рішення, яке було прийняте задля її подолання. Після кожен партнер пари пропонує схарактеризувати здібності, які були використані для розв'язання ситуації, акцентуючи увагу на позитивній інтерпретації кризи. Результати пари презентують всій групі.

Питання для обговорення: Які внутрішні ресурси для подолання кризової ситуації вдалося виявити?

### **Міні-лекція «Управління в умовах змін» [176].**

Мета: поінформувати учасників щодо особливостей управління організацією в умовах кризи, підвищити рівень обізнаності членів групи щодо адаптаційних механізмів особистості.

Хід проведення: тренер повідомляє учасників про те, що активна участь кожного співробітника організації в процесі подолання кризових ситуацій є вкрай необхідною. Управління за умов змін (кризи) – це, в першу чергу, послідовність дій, спрямованих на перебудову організації, пристосування її до мінливих обставин.

Для ефективного управління необхідно: мати чіткі цілі, які відображають стратегію розвитку установи, етапи впровадження, обмірковувати спеціальні «мотивуючі» заходи, вживати засоби стимулювання, активізації внутрішніх ресурсів співробітників, навчатися новим методам роботи тощо. Управління за умов глобальних змін в організації змінює пріоритети в планах, контролі, вмінні створити у співробітників бачення розвитку організації.

Важливо у період кризи в організації особливу увагу приділити адаптаційним механізмам особистості. Визначено чотири основні механізми адаптації: механізми психологічного захисту (підтримують гомеостаз психічної системи, захищають Я-концепцію особистості в кризові, травматичні періоди); копінг-стратегії (форми активності, що спрямовані на дії, зміни навколишньої дійсності: розв'язання проблем, пошук соціальної підтримки, уникання), агресія (пов'язана з активним досяганням власної мети, власним самоствердженням), тривога (психічне збудження, що виникає у

ситуації невизначеності). Механізми психологічного захисту впливають на сприйняття особистості навколишньої дійсності.

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Вправа «Колесо життя» [77].**

Мета: розвинути в учасників навички аналізу, моделювання життєвих перспектив в умовах змін.

Хід проведення: тренер інформує учасників про вісім головних сфер життєдіяльності людини (духовну, інтелектуальну, емоційну, фізичну, соціальну, професійну, особистісну, фінансову), просить кожного учасника позначити у відсотковому відношенні розвиток кожної зі сфери. Учасники аналізують наявність кожної сфери, визначають сфери, які потребують розвитку в умовах змін. У професійній сфері: «Яким чином ви зможете досягти успіху в кар'єрі?», у сфері особистого життя: «Як ви досягаєте рівноваги між зовнішнім успіхом і особистими відносинами?», у сфері фінансового благополуччя: «Як ви контролюєте фінансове життя і досягаєте фінансової незалежності?», у сфері фізичного здоров'я: «Як ви турбуєтеся про фізичне здоров'я, зберігаєте високий рівень енергії, позитивне самопочуття?», у духовній сфері: «Яким чином ви розкриваєте особистісний потенціал, розвиваєтеся духовно?», у соціальній сфері: «Як ви почуваетесь у соціумі, чи вдосконалюєте соціальні навички?», у сфері емоційного розвитку: «Яким чином ви розвиваєте емоційну рівновагу?, в інтелектуальній сфері: Що ви робите для підвищення рівня інтелекту, загальної обізнаності? Після учасники презентують досягнені результати.

#### **Робота в парах «Ресурсний стан» [180].**

Мета проведення: розвинути здатність аналізувати дію власних механізмів адаптації, активізувати в учасників внутрішні особистісні ресурси, розвинути вміння ефективно долати складні життєві обставини.

Хід проведення: учасники об'єднуються в пари, кожна пара пригадує ситуації успіху учасників, згадує почуття перемоги, задоволення, фіксують ці відчуття в тілі, емоційно, на поведінковому рівні. Після спільної діяльності пари діляться успішним досвідом із групою.

### **Релаксаційна вправа «Мандрівка до лісового озера» [151].**

Мета: навчити учасників знімати внутрішню напругу, долати стрес, підвищувати рівень адаптаційних можливостей.

Хід проведення: тренер включає фонову заспокійливу музику і читає текст: «Сіли, розслабилися, відчуваємо тишу, спокій, подих свіжого повітря... Ми з Вами у лісі... Ідемо лісовою доріжкою, дихаємо, відчуваємо пахощі лісових рослин... Навкруги різні дерева, кущі, квіти, травичка... Повзають, літають різні комахи... Чути голоси птахів... Тиша і спокій... Сонячне проміння пробивається крізь листя, ніби грається у схованки... Ми рухаємося далі, виходимо до чарівного лісового озера. Навколо нього камінці, різні рослини... Деякі дерева, нахилились до води, ніби заглядають у дзеркало, красуються одне перед одним... Ми йдемо камінцям, підходимо до води, присіли... дивимося у воду... вона чиста, прозора, навіть не рухається... пахне свіжістю, прохолодою... Нам захотілося доторкнутися до води... Ми опустили руки у воду і відчуваємо її свіжість, приємне торкання, течу води крізь пальці... Вода тече крізь пальці, начебто змиває тяжкість з наших рук, тіла... З кожною миттю ми відчуваємо легкість, бадьорість, добрий настрій, впевненість у собі... ми добре відпочили... Вийшли на галявинку... Протягнули руки до сонечка... Відчули як сонячне проміння зігріло наші руки, тіло... Озирнулися навколо, подякували природі: сонечку, водичці, травичці, рослинам, комахам, птахам... І на рахунок три ми повернемося. Раз, два, три,

повернулись, потягнулись, посміхнулись... Відчуваємо бадьорість, впевненість, радість».

### **Метод арттерапії «Із казки у реальність» [47].**

Мета: навчити учасників аналізувати проблеми організації через образи казки, розвинути здатність проєктувати успіх у розв'язанні проблем.

Хід проведення: I етап: учасникам пропонується згадати емоцію, яка виникла в найближчий час у процесі виконання службових обов'язків в організації, відчуті емоцію та представити образ, який символізує цю емоцію. Цей образ – головний герой казки. Схема сюжету казки:

- 1) Початок: жив-був, або за горами, за лісами...
- 2) Розвиток подій: щось відбулось, якась дуже бурхлива подія, проблема.
- 3) Кульмінація: проблема якимсь чином вирішується.
- 4) Завершення: казка обов'язково закінчується добре.

II етап: учасники пишуть казку, після об'єднуються у пари, розповідають казки один одному від свого імені, вживаючи замість образу головного героя слово «Я», «Мене» тощо. Партнер, який слухає, має ставити запитання: Про що твоя казка? Які відносини головного героя з іншими персонажами? Чи є у героя мета, способи досягнення мети?

III етап: тренер пропонує учасникам здійснити аналіз казок.

### **Вправа «Аналіз ситуацій» [143].**

Мета: розвиток в учасників уміння планувати дії в складних ситуаціях.

Хід вправи: учасники отримують картки зі складними ситуаціями життя, необхідно знайти вихід із них (наприклад: «Вас обікрали в чужому місті», «Ви застрягли в ліфті сусіднього будинку», «Ви заблукали в незнайомому місті». Регламент 5–10 хв., після презентація відповідей.

### **Завершальний блок**

#### **Вправа «Піраміда почуттів» [232].**

Мета: підвести підсумки заняття, проаналізувати отриманий досвід.

Хід проведення: кожному учаснику по черзі пропонується стати в середину кола, простягнути руку вперед та промовити: «Сьогодні я дізнався, відкрив для себе...» тощо. Наступний учасник кладе руку на долоню попереднього, промовляє свою версію фрази. Після тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

#### **Заняття 9. Особистісно-професійне вдосконалення службовців як умова розвитку соціально-психологічного клімату в організації (4 год).**

Мета заняття: ознайомити учасників із значенням особистісно-професійного вдосконалення у процесі формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про особливості особистісно-професійного зростання; 2) формування в учасників умінь оцінювати рівень особистісно-професійного вдосконалення; 3) розвиток здатності підвищувати рівень особистісно-професійного саморозвитку.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, наголошує на актуальності теми.

### **Вправа «Перетворення» [169].**

Мета: створити сприятливі умови для активізації учасників до діяльності, налаштувати на конструктивну роботу.

Хід проведення: учасникам пропонується завершити речення: «Якби я був книгою, то був би...» (словник, книга поезій, енциклопедія тощо). Таким чином можливо замінити узагальнюючу категорію на музику, явище природи. Наприкінці вправи тренер наголошує, що, не зважаючи на різні асоціації кожного учасника, які є особистостями, всі вони належать до спільної категорії – команди.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

### **Вправа «Вхідний квиток» [198].**

Мета: визначити очікування учасників щодо заняття.

Хід проведення: учасники отримують кольорову картку – вхідний квиток, фіксують очікування щодо заняття.

## **Інформаційно-змістовий блок**

### **Робота в групах «Особистісно-професійне вдосконалення» [282].**

Мета: визначити уявлення учасниками щодо поняття «особистісно-професійне вдосконалення».

Хід проведення: I етап: учасники методом мозкового штурму пропонують асоціації з поняття. II етап: учасники створюють три команди, які мають зробити ілюстрацію щодо особистісно-професійного вдосконалення. III етап: презентація, обговорення результатів роботи команд.

### **Робота в парах «Роль вдосконалення» [201].**

Мета: з'ясувати рівень розуміння учасниками значущості вдосконалення для особистості та колективу організації.

Хід виконання: I етап: учасники об'єднуються у пари, кожна пара визначає роль вдосконалення для особистості, для організації. II етап: групи презентують спільну діяльність, визначають спільні, відмінні риси ролі.

Питання для обговорення: Чи має значення рівень особистісно-професійного вдосконалення особистості для країни?

### **Робота в групах «Самоаналіз» [176].**

Мета: розвинути в учасників вміння оцінювати власні сильні та слабкі якості в особистісній та професійній сферах.

Хід проведення: повідомлення тренера: «Ми часто спостерігаємо за тим, як недоліки людини трансформуються у переваги, для того аби розвиватися і бути конкурентоздатними необхідно переводити свої мінуси в плюси. Однак для того, щоб змінити, необхідно чітко уявляти, що саме будемо змінювати. Найкращим чином цього можна досягти за допомогою об'єктивної оцінки конкурентного середовища і наявного власного потенціалу. Уміння бачити свої сильні сторони, перспективні можливості, а також слабкі сторони, небезпеки та побудувати у відповідності до них подальшу стратегію розвитку – одне з важливих умінь службовця».

I етап: учасники об'єднуються у чотири групи. Група 1 має написати основні можливості, які існують для нас у зовнішньому середовищі. Група 2 пише основні обмеження у зовнішньому середовищі. Група 3 має написати основні сильні сторони особистісно-професійного потенціалу. Група 4 пише основні слабкі сторони.

II етап: після підготовки груп тренер пропонує співвіднести чинники і розробити стратегію розвитку.

1. Спочатку необхідно розглянути власні сильні та слабкі якості особистісно-професійного потенціалу.
2. Визначити можливості, які в зв'язку з цим надає організація, ринок праці.
3. Визначити можливі обмеження самореалізації.
4. Порівняти власні сильні ресурси з можливостями, припустити, як використати означені можливості за умов сьогодення.
5. Зафіксувати загрози, які не дозволяють використовувати сильні сторони.
6. Зафіксувати слабкі якості, що переходять в загрози, визначити можливості, які є необхідними для розвитку з метою усунення загроз.
7. Зафіксувати слабкі якості, що переходять у розвитку в можливості, визначити доцільність цих можливостей за наявності слабких сторін.

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Робота в трійках «Карта доріг мого життя» [236].**

Мета: розвинути в учасників здатність до усвідомлення власної компетентності, напрямів життя.

Хід проведення: тренер повідомляє інструкцію: «Що старші ми стаємо, то впевненіше маємо керувати власним життям і шукати шляхи його організації. Ви маєте подумати про шлях, яким ви дотепер мандрували. Намалюйте дорогу, якою ви йшли дотепер. Можливо, вона була на початку вузька, а потім ставала дедалі ширшою.

Позначте найважливіші місця, які ви проходили; місця, де вивчили щось важливе, були щасливими, успішними. Намалюйте також перешкоди, місця,

де ви боялися, мусили боротися, де шлях був вузький і вибоїстий. Де ви сьогодні опинилися на дорозі вашого життя? Куди хочете дійти найближчим часом? Які місця манять вас? Внесіть ці місця на карту.

На виконання вправи ви маєте 30 хв. Після роботи учасники об'єднуються у трійки, демонструють один одному карти доріг, пояснюють обрані шляхи, зазначені місця. Після відбувається обговорення.

### **Робота в парах «Вдосконалення у приказках» [282].**

Мета: розвинути в учасників уміння надавати компонентам вдосконалення інтерпретаційних характеристик.

Хід проведення: тренер пропонує учасникам об'єднатися в пари, кожна пара на вибір із загального переліку компонентів вдосконалення обирає два і підбирає до кожного компонента приказки, характеризуючи їх. Перелік компонентів вдосконалення: спроможність долати труднощі, здатність до самоаналізу, стереотипи, потреби у вдосконаленні, відкритість, ставлення до змін, наявність мети професійної самореалізації, завантаженість на роботі, стан здоров'я, конфліктність, рівень заробітної плати, соціальне оточення. Після спільної діяльності пари презентують результати виконання завдання.

### **Метод арттерапії «Вставай і йди» [180].**

Мета: викликати інтерес учасників, спрямувати аналітичну діяльність на вирішення труднощів.

Хід проведення: тренер зачитує притчу: «Один учень запитав свого наставника-суфія: Вчителю, що б ти сказав, якби дізнався про моє падіння? – Вставай! – А наступного разу? – Знов вставай! – І скільки це може тривати – все падати та підніматися? – Падай і піднімайся, доки живий! Адже той, хто впав і не піднявся, мертвий.

Питання для обговорення: У чому мораль притчи?

**Вправа «Планування особистісно-професійного вдосконалення» [77].**

Мета: сформувати в учасників уміння створювати план вдосконалення.

Хід проведення: тренер зауважує, що будь-яка справа розпочинається з планування, важлива якість, що гарантує успіх – самодисципліна. Учасникам пропонується ознайомитися зі схемою планування: вид діяльності, термін виконання, критерії реалізації. Після чого учасники розробляють план особистісно-професійного вдосконалення і презентують групі.

### **Завершальний блок**

**Вправа «Мій настрій» [76].**

Мета: позитивно завершити заняття, набратися оптимізму.

Хід проведення: учасники малюють свій настрій, висловлюють думки про заняття. Після тренер оголошує завдання для самостійного опрацювання.

**Змістовий модуль III. Психологічні засоби вдосконалення соціально-психологічного клімату організації в процесі децентралізації влади.**

**Заняття 10. Обмін досвідом – нові можливості, пропозиції, ресурси (4 год)**

Мета заняття: ознайомлення службовців із досвідом розробки і реалізації проєктів різних управлінських команд.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про досвід реалізації проєктів іншими організаціями; 2) формування в учасників уміння здійснювати партнерську комунікацію задля подальшої співпраці; 3) розвиток

у службовців здатності конструктивно взаємодіяти з іншими управлінськими командами.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, наголошує на актуальності теми.

#### **Вправа «Історія мого імені» [292].**

Мета: згуртувати групи, створити позитивного настрій.

Хід проведення: кожен учасник має розповісти про історію власного імені, емоції, які виникають. Наступний учасник повторює історію імені попереднього співрозмовника, а потім свою. Завершуючи вправу, перший учасник має коротко озвучити інформацію, яку запам'ятав із історії імен.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

#### **Вправа «Велике коло» [232].**

Мета: визначити очікування учасників щодо заняття.

Хід проведення: учасники мають по черзі продовжити речення: «Мені було цікаво відкрити для себе...», висловлюючи очікування.

### **Інформаційно-змістовий блок**

#### **Робота в групах «Наші успіхи та невдачі» [201].**

Мета: ознайомити учасників із успішним досвідом, невдачами реалізації проєктів різних управлінських команд.

Хід проведення: I етап: учасники об'єднуються в команди за організаціями, мають підготувати для презентації два проєкти, які вдалося

успішно реалізувати, та один проєкт, який в процесі реалізації був невдалим. Регламент 40 хв. II етап: кожна команда доповідає про обрані для презентації проєкти, діляться досвідом реалізації, вказують на невдалі аспекти проєктів.

Питання для обговорення: Який з презентованих проєктів, на вашу думку, є найуспішнішим? Чи були спроби вашої команди створити подібний проєкт? Що необхідно для розробки і реалізації успішних проєктів? Які варіанти дій ви могли б запропонувати задля реалізації попередньо невдалих проєктів?

### **Міні-лекція «Переговорний процес» [116].**

Мета: надати інформацію про кроки успішного процесу переговорів.

Хід проведення: тренер знайомить учасників із кроками ефективного переговорного процесу:

1-й крок. Припинити боротьбу з опонентом. Зрозуміти, що шляхом сперечань не вдасться захистити інтереси. Оцінити можливі безпосередні та перспективні наслідки суперечки для мене.

2-й крок. Внутрішньо погодитися, що коли дві людини сперечаються, то не правий той із них, хто розумніший. Важко чекати ініціативи від цього впертого опонента. Набагато реальніше мені самому змінити свою поведінку.

3-й крок. Мінімізувати негативні емоції щодо опонента. Намагатися знайти можливість зменшити негативні емоції опонента стосовно мене.

4-й крок. Налаштуватися на те, що будуть потрібні певні зусилля для вирішення проблеми шляхом співпраці.

5-й крок. Спробувати зрозуміти і погодитися з тим, що опонент, як і я, переслідує свої інтереси. Те, що він їх відстоює, так само природно, як і захист більшості власних інтересів.

6-й крок. Оцінити суть процесу переговорів як би з боку, уявити на моєму місці і місці опонента наших двійників. Важливо побачити сильні сторони, часткову правоту в позиції двійника опонента і слабкі сторони часткову неправоту в позиції мого двійника.

7-й крок. Виявити, які справжні інтереси, потреби мого опонента. Чого він хоче домогтися. Побачити за мотивом зовнішньої картини приховану суть.

8-й крок. Зрозуміти основні побоювання опонента, що він боїться втратити.

9-й крок. Відокремити проблему конфлікту від людей. Зрозуміти, в чому головна причина проблеми.

10-й крок. Продумати, розробити програму-максимум, націлену на оптимальне вирішення проблеми з урахуванням інтересів не тільки моїх, але і опонента. Підготувати 3-4 варіанти вирішення проблеми.

11-й крок. Продумати і розробити програму-мінімум, націлену на те, щоб максимально пом'якшити суперечку. Підготувати 3-4 варіанти часткового вирішення проблеми.

12-й крок. Визначити об'єктивні критерії вирішення проблеми.

13-й крок. Спрогнозувати можливі відповідні дії опонента і свої реакції на них у міру розвитку процесу перемовин. Чим краще прогноз на розвиток ситуації, тим менше втрати обох сторін.

14-й крок. Провести відкриту розмову з опонентом з метою вирішення проблеми.

15-й крок. Спробувати домовитися, постійно коригуючи не тільки тактику, але і стратегію своєї поведінки відповідно до конкретної ситуації.

16-й крок. Ще раз оцінити свої дії на етапах виникнення, розвитку і завершення суперечки. Визначити, що було зроблено правильно, а де були зроблені помилки.

17-й крок. Оцінити поведінку інших учасників перемовин, тих, хто підтримував мене або опонента.

### **Практико-розвивальний блок**

#### **Вправа «Виріши ситуацію» [117].**

Мета: сформувати в учасників уміння вирішувати проблемні ситуації.

Хід проведення: учасники об'єднуються у 4 команди, які мають вирішити проблемні ситуації.

Ситуація 1. Ви – співробітник компанії «Пити Хочу», ваша професійна сфера – торгівля безалкогольними напоями власного виробництва. Ви домовились про постачання в мережу універсамів «МАКАРЕНА» (18 магазинів в Харкові та 10 в Дніпрі), підписали контракт на постачання дослідної партії. Вам зателефонував начальник комерційного відділу, терміново попросив про зустріч. Ваша мета – продовжити співпрацю. Начальник комерційного відділу. Чоловік, близько 40 років, колишній військовий. Ви хочете отримати першу дослідну партію за мінімальною ціною, вирішили зустрітися, щоб перевірити «поступливість» постачальника.

Ситуація 2. Ви – співробітник компанії «Бричка», ваша професійна сфера – торгівля зерном. Ви прийшли на зустріч на Харківський млиновий комбінат до начальника відділу закупівель. Ви дуже давно домагалися цієї зустрічі, адже це потенційно, стратегічно значущий клієнт, що відкриває дорогу на ринок Харкова. Харківський млиновий комбінат – це холдинг, який об'єднує 9 підприємств харчової промисловості, млиновий комбінат,

макаронні та хлібозаводи. Начальник відділу закупівель – жінка 40 років. Ваша мета – домовитися про співпрацю.

Ситуація 3. Ви – співробітник компанії «Зернятко», ваша професійна сфера – торгівля зерном. Ви домовилися про зустріч із вашим постійним клієнтом, який систематично затримує виплати за отриману продукцію. Ви не хочете передавати про це в службу безпеки, адже вам дуже дороги ці відносини, які переросли в дружні. Клієнт – директор великого Дніпровського борошномельного холдингу. Ваша мета – домовитися про виплату заборгованості. Клієнт щиро вважає, що ніхто не сміє «вимагати» від нього виплат в термін.

Ситуація 4. У процесі підготовки до будівництва для замовника двоповерхових будинків в селищі міського типу інженер підрядної організації виявив, що несуча здатність фундаментів за проєктом має достатній запас, щоб витримати не два, а три поверхи. Підрядник пропонує замовнику збільшити кількість поверхів до трьох, замість трьох двоповерхових будинків побудувати два триповерхових.

### **Ділова гра «Вибір постачальника матеріальних ресурсів» [-].**

Мета: розвиток навичок ведення переговорів, вироблення стратегії, тактики переговорного процесу.

Хід проведення: тренер повідомляє ситуацію, яка потребує вирішення.

Ситуація: ЗАТ "Darts", м. Львів, виробляє сувенір-ігри "Дартс", які продає на всій території України. Для виробництва готової продукції ЗАТ "Darts" потрібно:

1) продукт А – різні комплектуючі, які мають вищий пріоритет, їх необхідно постачати два рази на тиждень;

2) продукт В – комплектуючі, відсутність яких може викликати труднощі на кінцевому етапі складання готової продукції, його необхідно постачати в межах семи робочих днів.

ЗАТ "Darts" прийняла рішення укласти контракт на постачання продуктів А і В тільки з однією фірмою-постачальником. Після попереднього розгляду приблизно 20 кваліфікованих постачальників ЗАТ "Darts" зупинило свій вибір на двох великих постачальниках, які працюють по всій Східній Європі, з якими воно вже співпрацювало раніше. Обидві організації добре себе зарекомендували, мають профспілки та стабільне фінансове становище. Одна з них – фірма Plastic – розташована у м. Каунас (Литва), друга – фірма "Metalic" – розташована у м. Гданськ (Польща).

ЗАТ "Darts" планує обговорити умови контракту з кожним постачальником, а потім вибрати одного постачальника, чії умови виявляться найбільш прийнятними. Існує ряд питань, які слід обговорити у процесі переговорів. ЗАТ "Darts", фірми "Plastic" і "Metalic" володіють всією необхідною інформацією: попри те, що обидва конкуруючих постачальники не обмінювалися безпосередньо стратегічними відомостями, вони були втягнуті в загальні дискусії з ціноутворення, тому володіють певною інформацією про витрати і стратегії один одного.

#### Пропозиції сторін перед переговорами

№	Пункт контракту	Позиція ЗАТ «Darts»	Позиція фірми «Plastic»	Позиція фірми «Metalic»
1	2	3	4	5
I	Базис поставки	Віддає перевагу укласти контракт на умовах «DDU ЗАО «Darts» Львів, Інкомтермс 2000»	Готова укласти контакт за умовами «DDU ЗАО «Darts» Львів, Інкомтермс 2000»	Готова укласти контакт за умовами «DEQ Кіровоград, Інкомтермс 2000»
II	Річний обсяг поставки продукції	Віддає перевагу укласти контракт на поставку продукції в кількості: Продукт А – 900 т Продукт В – 680 т Продукт В – 680 т	Згодна укласти контракт на поставку продукції в кількості: Продукт А – 800 т, з відхиленням +/-10% зі штрафними санкціями	Згодна укласти контракт на поставку продукції в кількості: Продукт А – 800 т, Продукт В – 680 т з додатковою

		з відхиленням +/-10%	у випадку меншого обсягу поставки	оплатою у випадку поставки більших обсягів ніж передбачено договором
III	Ціна продукції	Максимальна ціна закупівлі 1 кг продукту А може становити 3 у.о., ціна продукту В = 1 у.о.	Ціна продукту А може становити від 2 до 3 у.о. за кг. Ціна продукту В – від 1 до 2 у.о. за кг	Ціна продукту В може становити від 3 до 4 у.о. за кг. Ціна продукту В – від 0,5 до 1,5 у.о. за кг
IV	Втрати і пошкодження продуктів	Продукт А виявляється об'єктом дрібних крадіжок і пошкоджень. У минулому році ЗАТ «Darts» висунуло позови за втратами і пошкодженнями на 8 тис у.о. Продукт В не є об'єктом крадіжок. ЗАТ «Darts» прагне, щоби позови сплачувались негайно	Готова визначати, що у випадку втрат і збитків позови будуть оплачені миттєво	Позови згодна оплачувати тільки в розмірі не більше 5 тис у.о. Віддає перевагу щоби ЗАТ «Darts» прийняло на себе ризики частково. Це дозволить виключити зайву паперову роботу
V	Умови страхування	Прагне, щоби постачальники взяли на себе страхування зі сторонньою фірмою на умовах «з відповідальністю про всі ризики»	Згодна укласти договір страхування на умовах «з відповідальністю за приватну аварію»	Згодна укласти договір страхування на умовах «без відповідальності за пошкодження»
VI	Графік платежів	Віддає перевагу відкладати платежі, оскільки дохід оборотного капіталу становить 1,5%на місяць	Віддає перевагу миттєвому платежу зі штрафними санкціями за затримку платежів	Віддає перевагу негайному платежу з дисконтом за більш ранній платіж
VII	Упакування	Зкуповувані до сьогодення часу продукти упаковані відповідно до норм ISO. Прагне щоби за навим контрактом упакованн було більш дешевим	Ніколи не стикалася з іншими видами упаковки для цього продукту. Стурбована можливістю появи додаткових претензій щодо ушкоджень продуктів у випадку використання такого виду упаковки	Стурбована подачею позовів щодо відшкодування збитків у випадку використання нестандартного упаковки
VIII	Строки поставки	Продукт А необхідно поставляти два рази на тиждень, продукт В – один раз на тиждень, зі штрафними санкціями у випадку не виконання цієї умови. Ці штрафи повинні бути більшими, враховуючи збитки від упущених продажів	Згодна з цією умовою, крім випадків, коли причина затримки не підконтрольна постачальникові	Позиція аналогічна позиції фірми «Plastic»

IX	Вікна доставки комплектуючих	Прагне встановити погодинне вікно, протягом якого повинні прийти комплектуючі. Це необхідно для складання графіку роботи підприємства. Прагне встановити штрафні санкції у випадку, якщо комплектуючі прибувають раніше або пізніше встановленого одногодинного вікна	Неохоче погоджується на такі умови. Прагне використовувати штрафні санкції тільки у випадку запізнення доставки на певний час. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові	Дуже неохоче погоджується на такі умови. Віддає перевагу використанню штрафних санкцій тільки у випадку певної кількості запізнень потавок на місяць. Не визнає штрафних санкцій, якщо причина затримки не підконтрольна постачальникові
X	Спеціальна поставка продукції	У разі необхідності хотілося би, щоби постачальник зробив додаткову поставку продукції на додаток до договору та складеному графіку	Дає згоду на певну кількість «безкоштовних» поставок на місяць. Понад цієї домовленої кількості встановлюється додаткова ціна	Встановлює плату за додаткові незаплановані поставки, якщо обсяг поставки не перевищує визначену кількість
XI	Наступні корективи повинні врахувати збільшення рпожиткового мінімуму або інфляцію	Визначає, що за контрактом укладеним в у.о., через інфляцію втрачається частина доходів постачальників, і тому фірма згодна на інфляційну поправку	Згодна. Вважає, що витрати на заробітну плату будуть мати більший вплив на вартість поставки; Витрати на пальне будуть більше впливати на витрати перевезень	Згодна

Найбільш важливі питання, що підлягають обговоренню при укладанні контрактів, наведено в табл. 1 з деякими поясненнями позицій ЗАТ "Darts", фірм "Plastic" і "Metalic". Необхідно вивчити позиції сторін перед переговорами. Після інформування учасники об'єднуються у 3 команди, які представляють інтереси організацій, готуються до виступу, визначаючи мету переговорів, інтереси сторін, розробляють прийнятні сфери угод, аргументацію позицій, варіанти взаємних поступок, розігрують сценку.

Питання для обговорення: Чи успішно пройшли переговори? Які були позиції та інтереси сторін перед початком переговорів? Яка команда використовувала більш сильні аргументи? Які переговорні тактики використовувалися? Чи спостерігалось маніпулювання партнерами?

## **Завершальний блок**

**Вправа «Тепло наших рук» [232].**

Мета: позитивно завершити заняття.

Хід проведення: учасникам пропонується якимось особливо потиснути один одному руки на прощання. Тренер повідомляє завдання для самостійного опрацювання.

### **Заняття 11. Стан і перспективи співробітництва команд органів управління (4 год)**

Мета заняття: ознайомлення службовців із потребами та ресурсами органів управління, можливостями розпочати нові проєкти.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями про потреби інших організацій; 2) формування в учасників умінь запропонувати наявні ресурси для проєктів; 3) розвиток здатності використовувати ресурси для задоволення потреб організації.

#### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, наголошує на актуальності теми.

**Вправа «Чемпіони» [232].**

Мета: створити сприятливу атмосферу для співпраці.

Хід проведення: учасники об'єднуються у пари, впродовж хвилини задля кращого знайомства один одному задають будь-які питання. Після кожного учасник презентує групі у найкращому вигляді партнера.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

**Вправа «Три квітки» [232].**

Мета: визначити очікування учасників.

Хід проведення: учасники отримують по три стікери різного кольору: на рожевому фіксують очікування, на зеленому – сумніви, на синьому –

пропозиції. Після кожний учасник розміщує стікери на ватмані, створюючи три квітки різного кольору.

### **Інформаційно-змістовий блок**

#### **Вправа «Головоломка» [176].**

Мета: виявити різниці між конкуруючою та взаємодіючою поведінкою в команді, розвинути здатність до міжкомандної взаємодії.

Хід проведення: учасники об'єднуються у 4 команди, тренер зачитує інструкцію: «Кожній команді необхідно скласти шматочки одного кольору в цілий аркуш. Група вирішує самостійно, який колір буде складати. Щоб отримати шматочки, яких не вистачає, команда веде переговори з іншими командами, дотримуючись певних правил: 1. Лише один член команди може покинути її за одиницю часу. 2. Лише один член команди може вести переговори з будь-якою командою. 3. Кожен повинен мати можливість провести переговори з іншою командою. 4. За один раз можна обміняти не більше двох шматочків. Завдання – якнайшвидше зібрати аркуш».

Питання для обговорення: Що допомагало, а що заважало команді при виконанні завдання? Яка поведінка домінувала – конкуруюча або взаємодіюча? Які посередники були найвдалішими?

#### **Робота в групах «Потреби і ресурси» [201].**

Мета: ознайомити учасників із потребами та ресурсами організацій.

Хід проведення: I етап: учасники об'єднуються в команди за організаціями, готують перелік потреб і перелік пропозицій для спільної співпраці. II етап: кожна команда доповідає про потреби і ресурси, якими готова поділитися. Питання для обговорення: Чи корисною була вправа?

### Практико-розвивальний блок

**Ділова гра «Структурна реорганізація системи розподілу готової продукції» [-].**

Мета: навчитися в умовах ситуації виявляти проблеми організації, розробляти логічні варіанти реорганізації цієї підсистеми.

Хід проведення: учасники об'єднуються у 3-4 особи в команді. Одна команда представлятиме експертну комісію, а інші – робочі групи. Експертна комісія – це представники вищої ланки (директор з виробництва, директор з маркетингу, директор з логістики, комерційний директор тощо). Робоча група – це представники середньої ланки (маркетологи, логісти, фахівець із збуту), яким після проведеного екстреного консилиуму було видано завдання: розробити проєкт реорганізації підсистеми розподілу з урахуванням сформованих внутрішніх і зовнішніх умов. Експертна комісія має розробити систему оцінки проєктів і оцінити всі проєкти. За підсумками роботи експертна комісія виносить рішення про проєкт, який переміг.

Характеристика організації: підприємство "Дах" розташоване в м. Кіровоград Кіровоградської обл. "Дах" є невеликим виробником покрівельного матеріалу. Покрівельний матеріал організація продає в основному на території Кіровоградської області, у Києві та Київській області і територіально пов'язаних областях (Черкаській, Полтавській). Щорічні обсяги продажу становлять 38 млн грн. В останні роки бізнес йде вдало, обсяги продажу щороку зростають. Будівництво будинків і котеджів постійно збільшується. Це відбувається в основному через те, що доходи населення країни після деякого кризового періоду мають тенденцію до збільшення. Крім цього, в останні роки намітилося значне зростання інфраструктурного будівництва. Природно, темпи зростання будівництва будинків і котеджів у Київському регіоні більш високі, ніж у цілому по країні. Крім підприємства "Дах", у представлених областях України діють й інші фірми – виробники

покрівельних матеріалів, які відкривають свої виробництва або будують розподільні склади. Найбільш жорстка конкуренція проявляється на території Києва і Київської області. За останні роки конкуренція на ринку будівництва будинків сильно зросла. Ціни на будівельні, покрівельні матеріали імпортного, вітчизняного виробництва знизилися. Будівельні компанії також відчують конкуренцію і в переговорах із виробниками, які наполягають на постійне зниження цін. У сформованих умовах генеральний директор підприємства "Покрівля" зустрівся з вищим керівництвом організації для розробки загальної стратегії розвитку компанії і стратегії реорганізації мережі збуту зокрема. Підставою для таких заходів стала необхідність позиціонування підприємства щодо реальних, потенційних сегментів ринку, створення високоефективного механізму забезпечення обраних позицій. У рамках тривалого консилиуму було вирішено, що підприємство мало стати дешевим виробником високоякісного покрівельного матеріалу. Тільки це дозволить йому залишатися конкурентоспроможним підприємством і зберегти рівень доходів, а в перспективі — підвищити цей рівень. У зв'язку з цим, обидва великих заводи підприємства повинні працювати з максимальною ефективністю і на повну потужність. Якщо рівень виробництва впаде, то простій обладнання викличе зростання непродуктивних витрат, це призведе до зростання ціни на продукцію, що загрожує втратою ринків збуту. Керівництво та реалізація цього напрямку розвитку в рамках прийнятої стратегії були покладені на виробничу підсистему і підсистему постачання із залученням фахівців з логістики, завдання яких полягає в пошуку оптимальних варіантів забезпечення виробничих процесів.

Характеристика служби логістики: служба логістики на підприємстві присутня досить давно, директор з логістики працює в організації вже понад 7 років. Функції підсистеми логістики полягають у забезпеченні координації всіх функціональних підсистем та їх контролі. Для цього структурно були виділені функціональні логісти, які позиціонувалися у відділах, розробляючи

разом з представниками відділів найбільш оптимальні схеми просування матеріального потоку за елементами логістичного ланцюга. А також сприяли практичному впровадженню даних схем, здійснювали контроль за виконанням операцій. Щоб виключити протиріччя на стиках логістичного ланцюга, логісти всіх функціональних підсистем безперервно взаємодіяли, погоджуючи схеми просування матеріального потоку у просторі і часі. Логісти обмінювалися власними проблемами організації процесу обговорення. Це було необхідно для того, щоб інтегрувати оптимізацію руху матеріального потоку, а кожному функціональному ланцюгу краще розуміти потреби попередніх і наступних ланок, а також розуміти, як від роботи того чи іншого підрозділу залежить інтегральний результат.

Директор з логістики був присутній на проведеній спільній нараді керівництва, де була визначена стратегія фірми — «низькі ціни + висока якість». Однак на цій нараді розглядалося й інше питання, що стосується структурної реорганізації підсистеми розподілу готової продукції, яка, як бачилося генеральному директору підприємства, є не тільки необхідною, а й негайною. Таким чином, у даній ситуації директору з логістики було запропоновано особисто зайнятися координацією цього проєкту. Директор з логістики до цього дня непогано координував процес розподілу продукції підприємства з обох заводів. Він навіть особисто неодноразово отримував вдячні листи клієнтів. Однак в умовах всезростаючої конкуренції і прийнятих напрямків розвитку фірми реорганізація все ж таки назріла.

Характеристика системи розподілу: сенс збутових операцій на сьогоднішній день полягає в тому, що підприємство володіє 35 вантажівками, які оперативно за замовленнями клієнтів і строго в певні терміни завозять зі складу покрівельні матеріали на будівельні майданчики. Ці ж вантажівки доставляють матеріали з двох заводів на чотири склади, розташовані у Кіровограді (2), Київській області (1), поблизу Кіровограда (1). Кожен із складів містить набір усієї продукції підприємства. Через деяке зниження збуту, всі чотири склади в цей час заповнені продукцією, доводиться

використовувати заводські склади. Подальший розподіл продукції зі складів здійснюється через оптових і дрібнооптових посередників. При цьому транспортне обслуговування з боку підприємства не передбачається. Однак на консилиумі було однозначно вирішено, що підтримка обслуговування клієнтів на найвищому рівні має бути основою нової стратегії і системи розподілу, оскільки це єдиний шлях за інших рівних умов підвищення своєї конкурентоспроможності. Інакше підприємство очікує крах.

Характеристика конкурентів: основний конкурент підприємства "Дах" на обласних ринках (за винятком Києва та Київської області) не має своїх складів і здійснює постачання покрівельних матеріалів із орендованих складів вантажівками автотранспортних фірм. Крім того, водії цих вантажівок ніяк не беруть участь в процесі навантаження і розвантаження вантажів на відміну від водіїв підприємства "Дах", які завжди допомагають на будівельних майданчиках. Використання конкурентом вантажівок автотранспортних фірм призводить до того, що порушується принцип «точно у строк», тобто мають місце затримки в доставці. У Київському регіоні справа йде складніше. Конкурентів набагато більше, а системи збуту продукції набагато цікавіше з точки зору максимального наближення до клієнта, пакету пропонованих супутніх послуг, у тому числі з точки зору адаптивної політики знижок.

Завдання для робочих груп: визначити стратегічні рішення в галузі реорганізації системи розподілу, відповідаючи на такі запитання:

1. Яку структуру збуту ми представляємо зараз?
2. Яку систему розподілу готові бачити в найближчій перспективі?
3. Визначте альтернативні варіанти організаційних перетворень системи розподілу готової продукції.
4. Визначте існуючі і необхідні ресурси для реалізації альтернативних проектів у рамках відомих даних (інфраструктурні, кадрові, технічні тощо).
5. Визначте параметри найбільш пріоритетні, для оцінки альтернатив.
6. Як у рамках вашого проекту буде організовано відділ збуту підприємства?

Завдання для експертної групи: проаналізуйте ситуацію, виберіть найбільш перспективний проєкт реорганізації системи розподілу продукції і послуг, послідовно виконуючи такі дії.

1. Визначте параметри оцінки системи розподілу продукції.
2. Складіть їх список, проранжуйте і надайте кожному параметру вагову характеристику. Позначте шкалу бальної оцінки обраних параметрів.

### **Завершальний блок**

#### **Вправа «Комплімент» [201].**

Мета: підвести підсумки, систематизувати отриману інформацію.

Хід проведення: учасники у колі, передаючи будь-який предмет іншому учаснику, мають сказати: «Мені в тобі подобається...», – і називає якість, що сподобалась. Учасник, який отримав предмет, передає його далі, називаючи ті якості, які йому сподобалися. Тренер повідомляє завдання для самостійного опрацювання.

#### **Заняття 12 Розробка й управління проєктом розвитку ОТГ (4 год.)**

Мета заняття: ознайомити учасників із особливостями розробки та управління проєктами.

Завдання заняття: 1) оволодіння учасниками знаннями з алгоритму розробки, реалізації проєктів; 2) формування в учасників уміння організувати процес управління проєктом; 3) розвиток здатності застосовувати знання у практичній діяльності.

### **Вступ до заняття**

**Вступне слово:** тренер вітає учасників, знайомить із темою, метою, завданнями заняття, наголошує на актуальності теми.

#### **Вправа «Вітання» [293].**

Мета: активізувати учасників, створити сприятливу атмосферу в групі.

Хід проведення: учасники утворюють коло, об'єднуються в три групи: «європейці», «японці», «африканці». Потім кожен повертається до свого сусіда праворуч і вітається «своїм способом»: «європейці» – пожимають руку; «японці» – кланяються; «африканці» – торкаються ліктями рук.

**Рефлексія попереднього заняття:** учасники згадують попереднє заняття, актуалізують досвід, презентують результати самостійної роботи.

**Вправа «Берег надій, берег досягнень» [293].**

Мета: визначити очікування учасників.

Хід проведення: учасники на заздалегідь заготовлених стікерах записують очікування щодо заняття. Кожен підходить до плакату, приклеює стікер. На плакаті зображено два береги – берег надій, берег досягнень.

### **Інформаційно-змістовий блок**

**Вправа «Спільні справи» [201].**

Мета: розвинути в учасників уміння взаємодіяти, визначити можливості для співпраці.

Хід проведення: тренер пропонує учасникам об'єднатися у пари, які мають визначити впродовж 3 хв.: 2 справи у професійній діяльності, які є спільними; 2 справи у сфері дозвілля, які є спільними; 1 справу, яку кожен учасник уміє робити дуже добре, і може цьому навчити свого партнера. Пари презентують отриману інформацію групі. Питання для обговорення: У якій сфері легше було відшукати спільні справи? Чому?

**Інформблок «Алгоритм розробки та реалізації проєкту».**

Мета: визначити алгоритм створення та здійснення проєкту.

Хід проведення: тренер пропонує кроки розробки і реалізації проєкту:

1. Аналіз ситуації, оцінка потреб громади, суспільства, аналіз ресурсів.

Визначення проблеми, відбір цільових груп населення.

2. Постановка мети, визначення завдань.
3. Планування заходів проєкту та моніторингу.
4. Етап впровадження. Реалізація: виконання плану дій.
5. Оцінка результатів.

### **Робота в групах «Створи проєкт ОТГ».**

Мета: розвинути здатність створювати соціально значущі проєкти.

Хід проведення: I етап: тренер пропонує учасникам об'єднатися в 4 групи. Кожна група готує апікаційну форму проєкту та його презентацію. II етап: презентація кожної групи.

#### **Апікаційна форма проєкту**

1	Назва проєкту, опис проблеми, на вирішення якої спрямовано проєкт (речення до 10 слів, що відображає суть проєкту)	
2	Мета та завдання проєкту	
3	Очікувані, прогнозовані результати	
4	Бенефіціарії (цільові групи) проєкту	
5	Заходи реалізації проєкту, терміни, місце, виконавці	
6	Ресурсне забезпечення проєкту	
7	Кошторис витрат	
8	Припущення, фактори ризику	
9	Склад робочої групи	

#### **Практико-розвивальний блок**

**Ділова гра «Зняти фільм» [201].**

Мета: розвинути вміння створювати спільні проєкти, налагоджувати конструктивну взаємодію.

Хід проведення: I етап. тренер інформує учасників про роботу кіностудії «Зірка», пропонує створити спільні 2 команди та повідомляє:

- Ваша команда - співробітники кіностудії «Зірка». У кіностудії працюють дві знімальні групи - «Горизонт» і «Класік». Адміністрація кіностудії домовилася з одним із відомих продюсерів про зйомки фільму на тему «Ідеальна команда – щасливе суспільство». Завдання кожної команди – створити фільм. Перед кіностудією визначено кілька умов:

- Фільм має зніматися одночасно двома групами, однак група «Горизонт» знімає першу половину фільму, а група «Класік» - другу.

- Групи працюють ізольовано один від одного. Обов'язкова наявність єдиної сюжетної лінії.

- Тривалість кожної половини фільму - 3 хв.

- У фільмі має бути головний герой, якого глядачі побачать і в першій, і в другій половині фільму.

- Наявність «голосу за кадром», який розкриває сенс і зміст сюжету.

- Регламент підготовки, зйомки і обробки матеріалів - 20 хв.

- Спрощена процедура монтажу: фрагменти, зняті на камеру редагувати не потрібно.

- Редагування полягає у видаленні непотрібних фрагментів і в завданні правильної послідовності фрагментів.

- Звук записується «вживу», етап озвучування відсутній.

Етапи роботи над проєктом (етапи названо непослідовно): визначення реквізиту, вибір, затвердження акторів, зйомка матеріалу, монтаж фільму, узгодження графіка виконання проєкту з іншого знімальною групою, виготовлення костюмів, розробка сценарію, розучування ролей, розподіл обов'язків у команді, визначення експозиції (розстановка предметів і акторів у

кадрі), узгодження сценарію з іншого знімальною групою, розробка дизайну костюмів, розробка тексту для диктора тощо.

Рекомендації щодо виконання проєкту:

1) Починайте з розстановки етапів у порядку, який вважаєте правильним.

2) Для кожного етапу необхідно визначити тривалість.

3) Загальний час на реалізацію проєкту – 1 год.

4) У Вас є можливість узгодити послідовність, тривалість етапів із іншою знімальною групою.

5) Оскільки групи працюють ізольовано, єдина можливість обмінятися інформацією з іншою групою - електронна пошта

6) Стиль, формат і жанр фільму обирають знімальні групи.

7) У процесі створення фільму застосовуйте весь потенціал вашої команди.

8) Розподіліть обов'язки (функції) співробітників знімальної групи: режисер (визначено), сценарист, оператор, звукорежисер, освітлювач, декоратор, художник із костюмів, фахівець із ефектів, візажист, актори

II етап. Презентація фільму.

Питання для обговорення: Чи складно було організувати роботу? Які навички і вміння розвинули в грі?

### **Завершальний блок**

**Вправа «Рука» [19].**

Мета: систематизувати інформацію, отриману учасниками на занятті.

Хід проведення: кожний учасник на аркуші обвести контур своєї руки, на кожному з пальців написати відповідь на запитання:

Мізинець – Які вправи запам'яталися?

Безіменний – За рахунок чого ви наблизилися до досягнення особистої мети?

Середній – Які враження від роботи на тренінгу?

Вказівний – Як я зможу використати отриману інформацію на практиці?

Великий – Наскільки тема тренінгу була для мене важливою?

На завершення тренер проводить обговорення у великому колі, учасники згадують очікування, діляться враженнями.