

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).79-84](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84)  
УДК 331.446.4

Вонберг Т.В., Головка А.А.

## ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

*Доведено вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи персоналу, прибуток компанії, формування бренду роботодавця. Виокремлено основні види спрямованості соціально-психологічного клімату: позитивний (сприятлива або здорова атмосфера); негативний (несприятлива або нездорова атмосфера); нейтральний (чітко невизначена атмосфера). Досліджено основні ознаки сприятливого та несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. До компонентів задоволення працівників соціально-психологічним кліматом в колективі компанії віднесено: вдалий вибір фаху, цікавість змісту роботи, успішність в роботі, доброзичливість і взаємодопомога у колективі, система мотивації, емоційна стабільність, об'єктивне оцінювання, компетентність та рівень професійних здібностей. Запропоновано розглядати чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату через призму макро- та мікросередовища. Серед найбільш впливових чинників на соціально-психологічний клімат в умовах пандемії означено умови праці, рівень задоволення від роботи та характер комунікаційних зв'язків в колективі.*

**Ключові слова:** атмосфера в колективі, ефективність, соціально-психологічний клімат, трудовий колектив

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах нестабільності та нестачі кваліфікованих кадрів, перед сучасними менеджерами з управління персоналом постає непроста завдання не лише пошуку компетентних і кваліфікованих працівників, а й втримання найцінніших кадрів. Як показує світова практика, для реалізації цього завдання замало лише фінансової мотивації, адже дуже важливу роль відіграють і відносини, що склалися у колективі та набули особливої значущості за умов пандемії. Відомо, що характер відносин, що склались у певному трудовому колективі, називають соціально-психологічним кліматом. Очевидно, формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі є одним із інструментів як утримання персоналу, так і запобігання емоційного вигорання працівників, що у загальному підсумку суттєво впливає на рівень продуктивності праці та відображається на показниках ефективності компанії.

Крім того, згідно даних Glint's Employee Well-Being Report, працівники, які відчувають турботу роботодавця, втричі частіше почуваються

щасливими та рекомендують свою компанію як гарне місце роботи [1], тобто цілком очевидно, що соціально-психологічний клімат має прямий вплив як на процес рекрутингу в компанії, так і на бренд роботодавця. З огляду на означене вище, значущим питанням постає дослідження процесу формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії та виокремлення чинників, котрі здійснюють вплив на соціально-психологічний клімат в колективі з метою керування ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання соціально-психологічного клімату у колективі займалися чимало зарубіжних і вітчизняних науковців, економістів, управлінців, психологів, проте, незважаючи на міждисциплінарний характер проблеми та наявність значних доробок, це питання й досі лишається цікавим і актуальним для дослідження, адже форми поведінки, сприйняття різних людей змінюються з кожним роком, під впливом різних чинників та потребують нових досліджень. Особливо цікаво досліджувати означену проблематику в часи, коли весь світ спіткала нетипова ситуація з вірусом COVID-19, яка радикально змінила світогляд та поведінку людей, а також, зважаючи на те, що на ринок праці вривається покоління зумерів, що сповідують філософію дауншифтингу. Як відомо із роботи А.М. Колота та О.О. Герасименко, дауншифтери, на відміну від інших людей, значно менше уваги приділяють матеріальним статкам і значно більше — можливості бути самим собою,

© **Вонберг Т.В.**, к.е.н., доцент, доц. кафедри соціоекономіки та управління персоналом, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», e-mail: t.vonberg@ukr.net

**Головка А.А.**, здобувач вищої освіти, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», e-mail: golovko.nura17@gmail.com

фізично, морально, духовно здоровим, щасливим «тут і тепер» [2].

Отже, повертаючись до аналізу, можна виділити чимало цікавих робіт присвячених дослідженню соціально-психологічного клімату та різних його складових. Так, Н.Алехіна[3], Н.Базалійська[4,5], Т.Вежновець[6], Т.Галайда[7], Н.Демченко[3], С.Іваницька[7], Ю.Калюжна[8], Л.Мороз[9], С.Рудакова[10], Р.Сагайдак-Нікітюк[3], Л.Щетініна[10] тощо в своїх наукових роботах приділили увагу різним аспектам формування сприятливого клімату в колективі.

Наприклад, Л.Щетініна та С.Рудакова розглянули соціально-психологічний клімат через призму корпоративної культури та наголосили, що неможливою є ситуація, за якої соціально-психологічний клімат є несприятливим, а корпоративна культура – сильною. Разом із тим соціально-психологічний клімат науковці визначили, як показник стану міжособистісних відносин в колективі [10, С.84].

Питання дослідження соціально-психологічного клімату та тих змін, котрі спричинила пандемія у взаєминах, лишається актуальним й для зарубіжних науковців. Знайшли вони своє місце в наукових роботах таких дослідників, як П.Бяловольський[11], Д.Везяк-Бяловольська[11], Т.Кусед[11], К.Леон[11], Е.Макнілі[11], М.Рамеш Кумар[7] та інших.

Дослідники М.Рамеш Кумар, С.Іваницька, Т.Галайда стверджують, що соціально-психологічний клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, а також мати позитивний або негативний вплив на самопочуття людини. Зокрема, характеристикою сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу виступають: підтримка; довіра та повага один до одного; цілеспрямованість колективу; співпраця, взаємодопомога, доброта і турбота; участь членів команди в спільній діяльності; спільне проведення вільного часу; вільне, але шанобливе висловлення думок про окремих осіб; відсутність тиску з боку керівництва; право на самостійне рішення тощо. Тоді як характеристиками несприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі вчені визначили поганий настрій, конфліктність, агресивність, недовіру один до одного; нерівність у відносинах; ворожість і зневагу; бажання відокремитися один від одного; злорадство чи заздрість через успіхи чи невдачі колег;

відсутність бажання працювати в команді та взаємодіяти між собою [7, С. 93-94].

Незважаючи на наявні численні дослідження в царині означеної проблематики, котрі в більшості випадків доводять свій міждисциплінарний характер, проблематика формування соціально-психологічного клімату лишається актуальною, адже постійно з'являються нові важелі впливу на його формування та управління. Особливо загострюється питання з огляду на трансформаційні процеси, викликані всесвітньою пандемією.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження стало виокремлення основних компонентів задоволення працівників соціально-психологічним кліматом в компанії в умовах пандемії та групування основних чинників, котрі здійснюють вплив на означений клімат в колективі, виокремивши найбільш значущі.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Соціально-психологічний клімат прямо впливає на ефективність роботи персоналу та прибуток компанії, а вченими давно доведено, що поганий настрій, відчуття депресії чи тривоги окремих працівників, або навіть групи працівників знижує ефективність роботи всього колективу приблизно в півтора рази. Задля економічного зростання компанії в умовах пандемії, очевидно, потрібно, щоб всі працівники відчували себе єдиним цілим, тобто командою. Нагадаємо, що ознаками команди прийнято вважати підтримку, згуртованість, взаємовиручку, вимогливість як до себе, так і до інших, відповідальність кожного члена команди за загальний результат.

Очевидно, що у різних колективах за своїм змістом і спрямуванням соціально-психологічний клімат може відрізнятися і бути як сприятливий чи негативний, так і нейтральний, про що зазначали вище. При чому, сприятливий соціально-психологічний клімат в компанії може мати як об'єктивні, так і суб'єктивні ознаки [9]. Так, до суб'єктивних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі можна віднести взаємодовіру, соціальну відповідальність, задоволеність як роботою, так і взаєминами з колегами, в тому числі за умов віддалених режимів праці, відсутність тиску в команді тощо. Все це формує відповідні умови для прогресу в цілому та розвитку зокрема. Разом із тим об'єктивні ознаки передбачають наявність міцної трудової дисципліни, взаємовиручки, високих результатів роботи поряд із низькими

показниками плинності персоналу, конфліктності, напруженості тощо. Очевидно, об'єктивні та суб'єктивні ознаки тісно взаємопов'язані і мають розглядатися разом.

Несприятливий соціально-психологічний клімат, зрозуміло, характеризується прямо протилежними ознаками. За його існування кожен працівник в колективі існує як самостійна одиниця, відсторонено один від одного, що призводить до незадовільних результатів та низьких показників продуктивності праці. При несприятливому соціально-психологічному кліматі у працівника часто виникає бажання змінити місце роботи, і це не дивно, адже відносини з колегами не задовольняють працівника, створюється напружена та конфліктна атмосфера [12]. Доводять це і результати психологічних досліджень, адже втрата робочого часу від конфліктів та в наслідок переживання, що він спричинив, становить приблизно 15%, а продуктивність праці самих працівників компанії може знижуватися до 20% [13].

Цілком очевидно, що нейтральний соціально-психологічний клімат хоч і є нестійкий, проте характеризується певною узгодженістю суб'єктивних і об'єктивних ознак.

На усіх стадіях розвитку колективу, а особливо в умовах пандемії, варто застосувати оцінку основних факторів, які впливають на формування певного соціально-психологічного клімату з метою управління ними і прийняття ефективних управлінських рішень керівництвом. Проте, необхідно не виключати індивідуальні особливості людей, адже те, що може існувати як сприятливий соціально-психологічний клімат для одного працівника, може бути абсолютно несприятливим для іншого. Тому в першу чергу, необхідно визначити компоненти, які мають вплив на задоволення працівників соціально-психологічним кліматом у колективі та відображені на рис. 1.

Загалом, регулятори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату, за нашим переконанням, можна поділити на дві основні сфери:

- макросередовище (економічна, суспільно-політична, епідеміологічна ситуація в країні, соціально-демографічні та етнічні показники, рівень життя населення тощо);
- мікросередовище (матеріальне і моральне оточення) [14].



**Рис. 1. Компоненти задоволення працівників соціально-психологічним кліматом у колективі.**

*Джерело: складено авторами на основі аналізу літературних джерел.*

На формування макросередовища впливають глобальні та локальні чинники (рис. 2). Так, глобальні відповідають за економічну, епідеміологічну, політичну стабільність суспільства, соціальне та психологічне благополуччя людей, що опосередковано

впливає на соціально-психологічний клімат трудових колективів компаній. Локальні ж чинники відповідають за відсутність функціонально-рольових протиріч, участь членів колективу у формуванні планів, розподілі ресурсів, статево-віковий, професійний та

етнічний склад структурних підрозділів, адже структурною одиницею локального середовища є трудовий колектив [15].

Мікросередовище, як вказувалось вище, являє собою певні складові матеріального та морального оточення працівників компанії. Фактори мікросередовища також можна поділити, але на об'єктивні та суб'єктивні (рис. 2). Об'єктивні фактори – це комплекс санітарно-гігієнічних, організаційних та технічних показників. Суб'єктивні – співпраця, наявність товариських контактів, взаємодопомога,

організаційні зв'язки між працівниками тощо [14].

Цілком очевидно, що фактори макросередовища та мікросередовища тісно пов'язані між собою. Вони взаємозалежно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі, адже від загального настрою працівників, можливості розвитку їх потенціалу, бажання працювати чи не працювати у певному колективі і залежить атмосфера їх співіснування в одному середовищі.

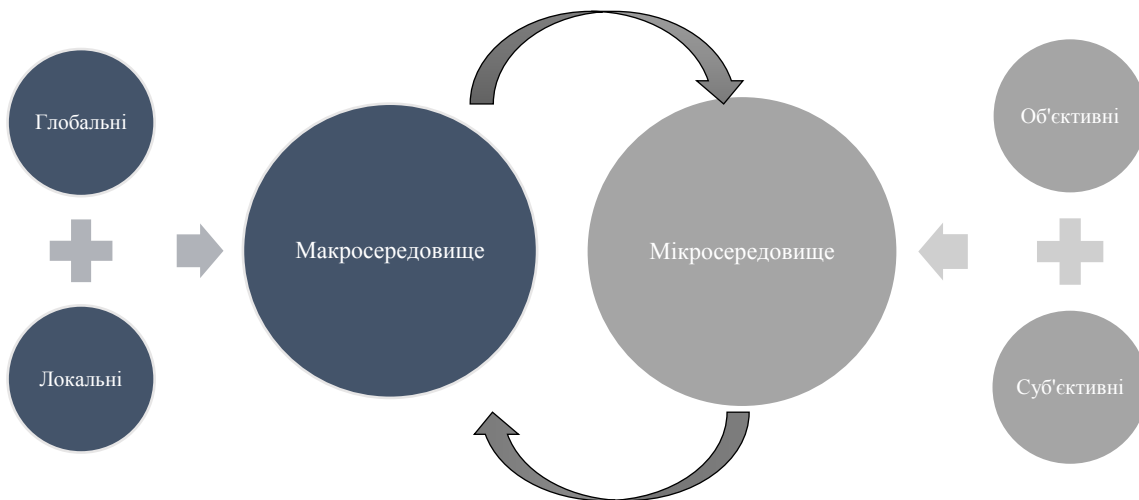


Рис. 2. Чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено авторами на основі [15].

За результатами проведеного у лютому 2022 року дослідження серед працівників компаній Київської області, в якому прийняло участь 37 респондентів, найбільший вплив на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в умовах пандемії здійснюють умови праці.

Погоджуємося, адже такі фактори як, наприклад, шум, задуха, погана освітленість, недостатнє оснащення робочого місця, недодержання / часткове додержання проти епідеміологічних заходів тощо є негативними чинниками впливу на психологічний стан працівників, що у результаті сприяє створенню негативного соціально-психологічного клімату у колективі. Означене вище впливає на психоемоційний стан людей, і вони, неконтрольовано, ймовірно стають більш дратівливими, виснаженими, вразливими, що призводить до конфліктності і напруження в колективі.

Крім того, значущим чинником формування сприятливого соціально-психологічного клімату

в колективі, за результатами опитування, виявився рівень задоволеності працівників роботою, що вони виконують в компанії. Нарешті, до вагомих чинників впливу на формування соціально-психологічного клімату респонденти також віднесли характер комунікаційних зв'язків в колективі. Наявність точної та достовірної інформації, котра буде забезпечувати ефективну діяльність як підрозділу, так і компанії в цілому, володіння прийомами конструктивної критики, відсутність комунікативних бар'єрів – все це створює умови для формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Зрозуміло, що всі ці питання загострюються в умовах нової реальності, коли через карантинні обмеження працівники не завжди мають можливість працювати в офісі, де комунікаційні зв'язки, очевидно, налагоджені краще.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отож, підсумовуючи, можемо зазначити, що на сьогодні існує велике різноманіття чинників впливу на соціально-

психологічний клімат, які для детального аналізу та досліджень варто розглядати через призму макро- та мікросередовища. Виокремлення та аналіз чинників впливу є важливим етапом в дослідженні соціально-психологічного клімату та допомагає зосередитися на критичних аспектах, усунення яких сприятиме підвищенню продуктивності праці окремих працівників та

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

ефективності роботи всієї організації. Для більш прикладних досліджень у царині становлення та зміцнення позитивного соціально-психологічного клімату, на наш погляд, аналіз факторів доцільно проводити з використанням кореляційно-регресійного або факторного аналізу.

1. Бабіч К. Готуємося до 2022 року: топ-7 очікуваних HR-трендів. URL: <https://prohr.rabota.ua/gotuyemosya-do-2022-roku-top-7-ochikuvanih-hr-trendiv/>
2. Колот А.М., Герасименко О.О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «праця 4.0»: імперативи взаємодії. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 2 (40). URL: <https://dse.org.ua/archive/40/7.pdf>\_(Дата звернення 20.12.2021).
3. Andrienko, N., Sahaidak-Nikitiuk, R., Demchenko, N., & Alekhina N. (2019). Sociometry as a method for assessing the socio-psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 4 (20). 15–21. <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2019.178131>
4. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 1 (06). С. 24-31.
5. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Серія: Економіка. 2016. №21(2). С. 56–60.
6. Вежновець Т.А. Провідні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в колективі медичних працівників. *Медичні перспективи*. 2017. 22 (2). С. 133-140.
7. Ramesh Kumar, M., Ivanytska, S., Halaida, T. (2020) The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*, 1 (76). С. 92-98.
8. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №3(2). С.108-112.
9. Мороз Л.І., Лецик Д.М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Научний взгляд в будуще*. 2020. №17. Том2. С.66-71.
10. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Твердохліб Ю.В., Турова К.С. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №11 (234). С.79-87.
11. Weziak-Bialowska, D., Bialowski, P., Leon, C., Koosed, T., & McNeely, E. (2020). Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, 17(19), 7035; <https://doi.org/10.3390/ijerph17197035>
12. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. *International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»*, Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ. 2016. Pt. II. P. 73-76.
13. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.
14. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 2021. С. 242-245.
15. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 40. С. 292-295.

## REFERENCES

1. Babich, K. (n.d.). Gotuyemosya do 2022 roku: top-7 ochikuvanykh HR-trendiv [Preparing for 2022: top 7 expected HR trends]. Retrieved from: <https://prohr.rabota.ua/gotuyemosya-do-2022-roku-top-7-ochikuvanih-hr-trendiv/> [in Ukrainian].
2. Kolot, A.M., & Herasyenko, O.O. (2020). Pokolinnya z i sotsial'no-trudova platforma «pratsya 4.0»: imperatyvy vzayemodiyi [Generation Z and the social and labor platform "Labor 4.0": imperatives of interaction]. *Demohrafiya ta sotsial'na ekonomika – Demography and social economy*, 2 (40). Retrieved from: <https://dse.org.ua/archive/40/7.pdf> (Data zvernennya 20.12.2021) [in Ukrainian].

3. Andrienko, N., & Sahaidak-Nikitiuk, R., & Demchenko, N., & Alekhina N. (2019). Sociometry as a method for assessing the socio-psychological climate in pharmacies. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*, 4 (20), 15-21. Retrieved from: <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2019.178131> [in English].
4. Bazaliys'ka N.P., & Mykytyuk S.S. (2017). Udoskonalennya sotsial'no-psykholohichnoho klimatu na promyslovomu pidpryyemstvi [Improving the socio-psychological climate at the industrial enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1 (06), 24-31 [in Ukrainian].
5. Bazaliys'ka N.P., & Huk A.V. (2016). Formuvannya spryiatlyvoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi pidpryyemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate in the staff of the enterprise]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu imeni I. I. Mechnykova. Seriya: Ekonomika – Bulletin of I.I. Mechnikov Odessa National University. Series: Economics*, 21(2), 56-60 [in Ukrainian].
6. Vezhnovets, T.A. (2017). Providni chynnyky vplyvu na stan sotsial'no-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi medychnykh pratsivnykiv [Leading factors influencing the state of socio-psychological climate in the medical staff]. *Medychni perspektyvy – Medical perspectives*, 22 (2), 133-140 [in Ukrainian].
7. Ramesh Kumar, M., & Ivanytska, S., & Halaida, T. (2020). The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, 1 (76), 92-98 [in English].
8. Kalyuzhna Yu.V., & Zakharova K.V. (2019). Faktorny analiz formuvannya pozytyvnoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu kolektyvu [Factor analysis of the formation of a positive socio-psychological climate of the team]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of system approach in economics*, 3 (2), 108-112 [in Ukrainian].
9. Moroz, L.I., & Letsyk, D.M. (2020). Sotsial'no-psykholohichni aspekty upravlinnya trudovym potentsialom robitnyka [Socio-psychological aspects of managing the labor potential of the worker]. *Nauchnyy vzgyad v budushchee – Scientific perspective on the future*, 17, 2, 66-71 [in Ukrainian].
10. Shchetinina, L.V., Rudakova, S.H., Tverdokhlib, Yu.V., Turova, K.S. (2020). Korporatyvna kul'tura v systemi menedzhmentu personalu: znachennya, kharakter ta vzayemozvyazky [Corporate culture in the personnel management system: meaning, nature and relationships]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini – Formation of market relations in Ukraine*, 11 (234), 79-87 [in Ukrainian].
11. Weziak-Bialowolska, D., & Bialowolski, P., & Leon, C., & Koosed, T., & McNeely, E. (2020). Psychological Climate for Caring and Work Outcomes: A Virtuous Cycle. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7035. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/ijerph17197035> [in English].
12. Kravets, I.M., & Sovyra N.R. (2016). Sotsial'no-psykholohichnyy klimat v trudovomu kolektyvi ta shlyakhy yoho polipshennya [Socio-psychological climate in the workforce and ways to improve it]. *Proceedings from: International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions»* (pp. 73-76). Kielce: Baltija Publ. [in Ukrainian].
13. Matiykiv, I.M. (2012). Rol' konfliktolohichnoyi kompetentnosti kerivnyka u stvorenni bezpechnykh psykholohichnykh umov pratsi u pedahohichnomu kolektyvi [The role of conflictological competence of the head in creating safe psychological working conditions in the teaching staff]. *Naukovyy visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, 2, 434-443 [in Ukrainian].
14. Onufriyeva, Ya. (2021). Formuvannya pozytyvnoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu u pryvatnomu zakladi okhorony zdorovya [Formation of a positive socio-psychological climate in a private health care institution]. *Proceedings from: II Vseukrayins'ka nauково-praktychna konferentsiya z mizhnarodnoyu uchastyu «Aktual'ni problemy menedzhmentu ta publicnoho upravlinnya v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky» – the II All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation «Current problems of management and public administration in terms of innovative economic development»* (pp. 242-245). [in Ukrainian].
15. Vertel, V.V., & Komashnya, A.O., & Fedorchuk, I.V. (2012). Sotsial'no-psykholohichnyy klimat kolektyvu [Socio-psychological climate of the team]. *Bulletin of Transport Economics and Industry. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 40, 292-295 [in Ukrainian].

Отримано 21.02.2022