

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАЩАК ДІАНА ПЕТРІВНА

Психологічні аспекти формування колективу підприємства: мотивація та згуртованість

Спеціальність 073 - Менеджмент
освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Виконала студентка групи МЕНУПзм- 21
Пащак Діана Петрівна
Науковий керівник:
к.е.н., доцент Островерхов
Віктор Михайлович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ	6
1.1. Особливості формування трудового колективу	6
1.2. Психологічні особливості міжособистісної взаємодії в колективі	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ	18
2.1. Дослідження стану функціонування колективу ПП «СІМІК»	18
2.2. Дослідження стану мотивації персоналу та згуртованості колективу як умови його психологічної стабільності	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ КОЛЕКТИВУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	33
3.1. Психологічні пріоритети згуртованості колективу	33
3.2. Вдосконалення мотиваційних аспектів формування та згуртування колективу	39
Висновки	47
Список використаних джерел	50
Додатки	55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін та розвитку, цифровізації та зростання конкуренції ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від психологічного клімату та взаємодії між її співробітниками. Формування згуртованого колективу неможливе без належного рівня мотивації, довіри й взаєморозуміння. Саме мотивація визначає активність і відповідальність працівників, а згуртованість забезпечує стабільність і продуктивність спільної діяльності. Без належного рівня внутрішньої та зовнішньої мотивації неможливо забезпечити позитивну командну взаємодію, творчість і результативність. Поряд із цим, згуртованість колективу виступає запорукою гармонійного співіснування членів групи, сприяє підвищенню довіри, взаємопідтримки та спільної орієнтації на досягнення організаційних цілей. Розуміння цих процесів дає змогу керівникам формувати згуртований колектив, створювати сприятливий психологічний клімат і забезпечувати сталий розвиток організацій навіть у складних соціально-економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Психологічні аспекти формування трудового колективу знайшли своє відображення у наукових доробках: Ватоян А.М., Варис І. О., Грішнєвої О.А., Дяків О.П., Євтушенко Г.І., Єрємїна М.А., Князєвич А. О. Семикіної М.В., Ткачук М. П., Федоришиної Л.М. та ін.; мотиваційні підходи щодо формування колективу в наукових доробках Колота А.М., Коцура А.С., Кравчук О. І., Лібанової Е.М., Мошек Г.Є., Петрової І.Л., Прохоровської С. А., Рубель К. О., Савченко В. А. Островерхова В.М. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити вплив мотиваційних чинників на процес формування згуртованого колективу, визначити психологічні умови та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в організації.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність, основні функції та стадії функціонування трудового колективу;
- вивчити психологічні особливості міжособистісної взаємодії в колективі;
- дослідити особливості функціонування підприємства в умовах сучасних викликів;
- проаналізувати стан мотивації персоналу та згуртованості колективу приватного підприємства «СІМІК» як умови психологічної стабільності;
- запропонувати шляхи посилення згуртованості колективу та мотивації персоналу приватного підприємства «СІМІК» в умовах сучасних викликів .

Об'єктом дослідження є процес формування колективу під впливом психологічних та мотиваційних чинників, що сприяють розвитку згуртованості та підвищенню соціально-психологічної єдності колективу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та психологічні аспекти формування колективу, зокрема взаємозв'язок мотивації та згуртованості як чинників ефективної колективної взаємодії.

Методи дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи застосовано такі методи: аналіз, узагальнення та систематизація наукової літератури з проблем мотивації, згуртованості та формування колективу; порівняльний і структурно-функціональний аналіз психологічних концепцій; моделювання психологічних процесів формування згуртованості колективу; емпіричні методи (анкетування) для вивчення задоволеності працівників мотивацією до праці та встановлення психологічних аспектів згуртованості колективу: статистичний для узагальнення результатів дослідження.

Теоретико-методологічну основу склали фундаментальні наукові дослідження, що розкривають основи психології формування колективу, які обґрунтовують вплив мотивації на згуртованість колективу підприємств.

Вивчались монографії, статті в журналах, матеріали наукових конференцій та семінарів з проблем формування колективу підприємства, впливу мотивації та згуртованості на трудовий колектив.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні прикладних рекомендацій, які стосуються впливу мотивації та згуртованості на психологічні аспекти формування колективу приватного підприємства «СІМІК».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні психологічних передумов формування та розвитку згуртованого колективу та вивченні впливу мотивації та згуртованості на цей процес.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей.

Стратегії стимулювання розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді. Хмельницький: ХНУ. 2025. С. 262-264.

Використання психологічних підходів мотивації персоналу. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. 20 листопада 2025р. ЗУНУ.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ

1.1. Особливості формування трудового колективу

Сучасний колектив є ключовим елементом не тільки для виконання рутинних завдань, але й для забезпечення інноваційної спроможності організації. Колективний підхід є прямою ознакою сильного та рішучого стилю управління, оскільки він делегує відповідальність і дозволяє вирішувати великі або міждисциплінарні завдання, які виходять за рамки можливостей окремих працівників. Колективна діяльність виконує важливу психологічну функцію, діючи як регулятор поведінки робітників, зменшуючи стресові ситуації та сприяючи швидкій інтеграції нових співробітників, що стабілізує корпоративну культуру. Процес створення трудового колективу, згідно з організаційною психологією, вимагає послідовних етапів: від встановлення конкретних цілей та узгодження робіт до аналізу результатів та забезпечення зворотного зв'язку. На стадії становлення колективу стиль керівника природно стає більш демократичним, і його головне завдання полягає в тому, щоб, спираючись на актив, визначити позиції, цілі та індивідуальні мотиви кожного члена. Це необхідний крок для вибору найбільш ефективних методів впливу на поведінку та залучення всіх до участі в управлінні.

Для успішного функціонування підприємств важливим є формування стабільних трудових колективів. Власне вони представляють собою певну сукупність працівників, об'єднаних спільною професійною діяльністю в межах підприємства, яка характеризується міжособистісними зв'язками, системою формальних і неформальних ролей, норм та цінностей, а також спільними цілями. Колектив – це не лише певна кількість працівників, це соціальна система, у якій виникають взаємодія, обмін інформацією, спільні установки й очікування.

У Кодексі законів про працю України [7], зазначено, що «трудовий колектив підприємства утворюють усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівників і підприємства» [7, с. 83].

Ткачук М. П., Князевич А. О. вважають, що «за своїм призначенням трудовий колектив виконує такі найважливіші функції: виробничо-економічну функцію, суть якої полягає у здійсненні операційної діяльності з виробництва продукції з наступною її реалізацією споживачу та одержанні прибутку; соціально-інтегративну функцію, яка слугує об'єднанню членів трудового колективу для виконання виробничих, комерційних та інших завдань на тій чи іншій ділянці роботи; виховну функцію, яка формує у членів колективу свідомого, ініціативного та творчого ставлення до праці, розвиток творчих здібностей, формування зацікавленого відношення до справ всього колективу» [33].

Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Коваленко О. В. вважають, що «трудовий колектив – це не просто механічне об'єднання людей, які спільно працюють. Він є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і таких, що змінюються, розвиваються, економічних, виробничо технічних, організаційних, моральних, побутових взаємозв'язків між окремими працівниками та їхніми групами» [20].

Важливими характеристиками трудового колективу є:

- цільова спрямованість – на досягнення виробничих або організаційних результатів;
- структурованість – наявність ролей, посад, зон відповідальності;
- стійкість зв'язків – регулярна взаємодія між співробітниками;
- сформована система норм і цінностей – формальні правила і неформальні традиції;
- взаємозалежність – результати роботи одного працівника впливають на результати інших.

Трудовий колектив виконує низку важливих функцій, з-поміж яких варто виокремити :

- Виробнича – сприяє досягненню організаційних цілей через координацію дій;
- Соціальна – формує професійні і соціальні ролі, навички співпраці;
- Мотивуюча – забезпечує середовище для підтримки мотивації (визнання, статус, підтримка);
- Підтримуюча (психологічна) – забезпечує емоційну підтримку, сприяє зниженню стресу в працівників;
- Контрольна – реалізується через групові норми і санкції, регулює поведінку співробітників.

Поняття «колектив» розглядається як соціально-психологічна спільнота, об'єднана спільною метою, спільною діяльністю та внутрішньою структурою. Колектив відрізняється від звичайної групи наявністю високого рівня згуртованості, ідентифікації членів зі спільними цінностями, нормами та цілями.

В науковій літературі [4; 30; 33; 34] колектив розглядається як певна соціальна група, яка не лише функціонує як організм, а й демонструє інтеграцію індивідуальних і групових потреб, утворюючи внутрішню єдність через ціннісно-мотиваційну основу. Колективи можуть бути формальними (створеними адміністративно) і неформальними (що виникають спонтанно). Важливо, що психологічний клімат, стиль спілкування, норми поведінки, а також лідерство відіграють ключову роль у формуванні колективу як згуртованої системи.

Будь-який колектив проходить певні етапи свого формування:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються цілі, завдання і структура колективу, здійснюється підбір персоналу з урахуванням сумісності та формується система мотивації персоналу

2. Етап адаптації. На цьому етапі проходить знайомство працівників, відбувається розподіл ролей, здійснюється первинне формування норм і очікувань.

3. Етап взаємодії та конфліктів. У процесі функціонування колективу проходить виявлення лідерів, розподіл влади, конструктивне вирішення суперечностей та формується комунікативна культура

4. Етап нормування передбачає установлення групових норм, правил, традицій; зміцнення довіри, взаємоповаги; узгодження індивідуальних і колективних цілей

5. Етап згуртованості та ефективності. Даний етап характеризується високою координацією дій, відповідальністю за спільний результат, підтримкою колективної мотивації та позитивного соціально-психологічного клімату.

Варто зазначити, що Г. І. Євтушенко, А. М. Ватоян, М. А. Єр'оміна виділяють такі стадії формування колективу: «формування (зародження), становлення, функціонування (зрілість) і старіння колективу» [4]. До основних стадії формування трудового колективу відносимо:

1. Формування (знайомство, орієнтація; учасники виявляють очікування, первинні ролі; високий ступінь невизначеності).

2. Становлення з'являються суперечності за ролі, методи роботи, владу; можливі спротиви змінам; проходить вироблення правил, норм взаємодії; встановлюється психологічний клімат; зростає довіра.

3. Функціонування чи зрілість (колектив ефективно працює, координує зусилля для досягнення цілей).

4. Завершення (у разі завершення проекту або реорганізації –розформування або реструктуризація колективу).

У трудовому середовищі ці стадії можуть повторюватися при зміні складу, завдань або керівництва.

В умовах сучасних викликів для створення дієвого трудового колективу на підприємстві варто дотримуватися таких умов: «усі члени даного колективу

повинні чітко уявляти та розуміти цілі групової роботи; можливості й обов'язки кожного працівника відомі як керівництву, так й іншим працівникам (таким чином розподіляються функції між працівниками); організаційна побудова та розроблення організаційних регламентів колективу повинні відповідати завданням, що поставлені керівництвом; – усім колективом необхідно проводити аналіз методів роботи та їх ефективності й намагатися їх удосконалювати; необхідно розвивати у кожного робітника самодисципліну, що дає змогу добре використовувати час і ресурси без утручання керівництва; у колективі необхідно виробити взаємопідтримку всіх членів, що допоможе створити тісні відносини; прагнення до створення відкритих відносин у колективі» [4].

У науковій літературі виокремлено вплив індивідуальних, групових, внутрішніх та зовнішніх факторів на психологічні аспекти формування колективу:

Індивідуальні фактори включають мотиваційні установки (внутрішня/зовнішня мотивація), особистісні риси (екстраверсія, доброзичливість, емоційна стабільність), професійна компетентність і досвід, очікування щодо ролі й кар'єри.

Групові фактори – це наявність лідерства та його стиль (демократичний, авторитарний, трансформаційний), групові норми і цінності, історія взаємодій і попередні результати, рівень довіри і згуртованості, комунікаційні канали і якість зворотного зв'язку.

Внутрішні фактори включають: структуру організації і розподіл повноважень, система мотивації і винагород, організаційна культура, місія і цілі, умови праці, ресурси, технології, а зовнішні: економічні, соціальні, політичні аспекти.

Психологічно важливий ще один механізм для трудового колективу – соціальна ідентифікація: коли працівники відчувають себе частиною колективу, вони більш схильні до кооперації, прийняття норм групи й піклування про

загальний результат. Згуртованість показує ступінь привабливості співробітників один до одного. Вона має дві складові:

- соціальна згуртованість – міжособистісні позитивні відносини, емоційний зв'язок;
- функціональна (інструментальна) згуртованість – орієнтація на спільні цілі, робочі процеси, взаємна підтримка у виконанні завдань.

Висока згуртованість зазвичай підвищує продуктивність, задоволеність роботою і стійкість колективу, але можлива і негативна сторона (групове мислення, опір інноваціям).

При формуванні колективу можуть виникнути певні проблеми й ризики, а саме: неправильно встановлені ролі і завдання призводять до конфліктів і дублювання зусиль; слабе лідерство або його відсутність призводять до хаосу, низької мотивації; негативні групові норми (толерування неефективності, відсутність відповідальності); недостатня адаптація нових членів трудового колективу – висока плинність, демотивація; надмірна згуртованість може породжувати конформізм, відсутність критичного мислення.

Психологічні особливості міжособистісної взаємодії в колективі визначаються:

- особистісними якостями працівників (темперамент, рівень емпатії, комунікабельність);
- стилем спілкування (асертивний, агресивний, пасивний);
- соціальною перцепцією (сприйняттям працівниками один одного);
- механізмами ідентифікації та диференціації (відчуття «ми» чи «вони»).

У трудовому колективі виділяють такі основні типи взаємодії: кооперація (співпраця), конкуренція, конфлікт, пристосування та компроміс.

Колективна взаємодія стає ефективною лиш в тому випадку, коли співробітники: вміють давати і отримувати зворотний зв'язок, мають відкриту комунікацію, відчують довіру один до одного, поділяють спільні цінності

Отож, формування трудового колективу є цілеспрямованим процесом, де переплітаються індивідуальні мотивації, групові механізми, організаційні структури і зовнішні умови. Психологічні аспекти: ідентифікація, норми, ролі, лідерство, довіра, які визначають, наскільки колектив буде ефективним, стійким і адаптивним. Практична робота з формування колективу вимагає системного підходу: діагностика, цілеспрямовані інтервенції, розвиток лідерства і мотиваційних механізмів, постійний моніторинг і корекція.

1.2 Психологічні особливості міжособистісної взаємодії в колективі

Міжособистісна взаємодія в колективі – це сукупність процесів спілкування, співпраці та соціальної взаємодії між його членами. Ефективність такої взаємодії значною мірою визначає психологічний клімат, продуктивність роботи, рівень задоволення працею та згуртованість групи. Міжособистісна взаємодія — це процес впливу людей один на одного в процесі спільної діяльності, спілкування та співіснування. Міжособистісна взаємодія у колективі може проявлятися у різних формах, залежно від характеру стосунків, цілей, особистісних якостей учасників, емоційного стану та соціального контексту.

Основними форми взаємодії в трудовому колективі є: співробітництво, суперництво, конфлікт, маніпуляція, підтримка та допомога. Порівняльна характеристика форм взаємодії подана у таблиці 1.1.

Співробітництво (кооперація) є своєрідною формою взаємодії, при якій учасники колективу діють разом з метою досягнення спільного результату, зокрема об'єднують ресурси, знання, вміння та зусилля. Така форма взаємодії дає змогу: досягти високого рівня довіри. Бути відкритим до спілкування, формує позитивну міжособистісну установку. Співробітництво має певні

плюси: посилюється згуртованість колективу, посилюється мотивація до праці, поліпшується мікроклімат.

Таблиця 1.1.

Порівняльна таблиця форм взаємодії у колективі

Форма взаємодії	Суть	Психологічні основи	Приклад	Наслідки
Співробітництво	Спільна дія для досягнення спільної мети	Довіра, відкритість, орієнтація на «виграш-виграш»	Команда готує спільний проєкт, розподіляє обов'язки	Згуртованість, підвищення мотивації, покращення клімату
Суперництво	Змагання за перевагу, досягнення власної мети	Потреба в самоствердженні, соціальне порівняння	Співробітники змагаються за підвищення	Стимулює розвиток або викликає стрес і конфлікти
Конфлікт	Протистояння через несумісність інтересів	Емоційне напруження, фрустрація	Суперечка через нерівний розподіл роботи	Може бути деструктивним або конструктивним
Маніпуляція	Прихований вплив для власної вигоди	Контроль, використання слабких місць особистості	Вимагання допомоги з почуттям провини	Руйнує довіру, погіршує клімат
Підтримка	Допомога іншим без очікування вигоди	Емпатія, про-соціальна поведінка	Колега добровільно допомагає новачку	Зміцнює соціальні зв'язки, підвищує задоволення працею

Примітка. Підготовлено автором з врахуванням [4; 30; 33; 34]

Суперництво (конкуренція) проявляється як взаємодія, при якій індивіди або групи прагнуть досягти мети, що передбачає перевагу над іншими. Може бути конструктивною (стимулює розвиток, креативність, продуктивність праці) або деструктивною (призводить до заздрощів, стресу, конфліктів). Психологічні основи суперництва виявляються у потребі у самоствердження, орієнтації на успіх, соціальному порівнянні.

Конфлікт є формою взаємодії, що характеризується протиріччями, зіткненням інтересів, позицій, цілей або цінностей. Причинами конфліктів у колективі можуть бути: розбіжність інтересів, особистісна несумісність,

несправедливий розподіл ресурсів чи ролей. Психологічними основами конфлікту є : несумісність установок, цінностей, емоційне напруження, агресія або фрустрація. Конфлікти можуть носити деструктивний характер та руйнувати відносини або ускладнювати їх. Конструктивні конфлікти можуть допомогти вирішити проблеми, очистити атмосферу, встановити нові правила. До основних стратегій розв'язання конфліктів варто віднести: уникнення, пристосування, компроміс, співпраця, конкуренція.

Маніпуляція є прихованим психологічним впливом на інших із метою отримати вигоду або змусити діяти у власних інтересах, не враховуючи інтереси інших.

Психологічні основи маніпулювання проявляються через: контроль і владу, використання слабких місць працівника (страху, провини, почуття обов'язку), на рівні ролей «батько – дитина»; маніпуляція у трудових відносинах призводить до руйнування довіри, виснаження емоційного ресурсу жертви, погіршення психологічного клімату.

Підтримка та допомога (альтруїзм) є формою взаємодії, за якої працівник свідомо допомагає іншому без очікування вигоди або взаємної послуги. Психологічними основами підтримки та допомоги є: емпатія, соціальні норми допомоги, високий рівень емоційного інтелекту. З-поміж наслідків варто виділити: зміцнення соціальних зв'язків, формування підтримувального середовища, підвищення задоволеності працею.

Форми міжособистісної взаємодії в колективі різноманітні та мають як позитивні, так і негативні наслідки. Знання та розуміння цих форм допомагає: регулювати стосунки в команді, знижувати рівень конфліктності, підвищувати ефективність спільної діяльності, будувати здоровий соціально-психологічний клімат.

Структура міжособистісної взаємодії членів колективу наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Структура міжособистісної взаємодії у колективі

№ п/п	Компонент	Характеристика
1	Когнітивний	Сприйняття інших (соціальне сприйняття) Стереотипи Атрибуція поведінки
2	Емоційний	Симпатія / антипатія Емоційна емпатія Емоційний фон спілкування
3	Поведінковий	Спілкування (вербальне та невербальне) Спільна діяльність, Способи реагування на дії інших

Примітка. Складено автором [10; 15; 30].

Серед факторів, що впливають на міжособистісну взаємодію в колективі у науковій літературі (табл. 1.3.) виділено: індивідуально-психологічні особливості; соціально-психологічні фактори, організаційні умови.

Таблиця 1.3.

Фактори, що впливають на міжособистісну взаємодію в колективі

№ п/п	Компонент	Характеристика
1	Індивідуально-психологічні особливості	Темперамент Характер Рівень емоційного інтелекту Самооцінка
2.	Соціально-психологічні фактори	Статус у групі Соціальні ролі Лідерство (формальне і неформальне)
3.	Організаційні умови	Стиль керівництва Структура комунікацій Організаційна культура

Примітка. Складено автором [10; 15; 31].

При вивченні психологічних аспектів формування колективу важливе місце належить соціально-психологічному клімату. Останній характеризує сукупність емоційно-психологічних умов, які впливають на стан людини в колективі. Важливими ознаками сприятливого клімату є: довіра та повага між

членами колективу, відкрите спілкування, позитивне ставлення до спільної справи та низький рівень конфліктності.

Важливу роль відіграють комунікації в міжособистісній взаємодії. Основними типами комунікації є вербальна (усна, письмова); невербальна (жести, міміка, постава). До комунікативних бар'єрів належать: нерозуміння, стереотипізація, емоційна напруга. Ефективне спілкування може відбуватися шляхом: активного слухання, ясності і точності висловлювання, врахування емоційного стану співрозмовника.

Міжособистісна взаємодія – це складний і багатогранний процес, який залежить від індивідуальних якостей людини, специфіки колективу та соціального контексту. Розуміння психологічних особливостей цих процесів дозволяє покращити комунікацію, знизити конфліктність, створити позитивний клімат у групі та підвищити ефективність спільної діяльності. Форми міжособистісної взаємодії в колективі різноманітні та мають як позитивні, так і негативні наслідки. Знання та розуміння цих форм допомагає: регулювати стосунки в команді, знижувати рівень конфліктності, підвищувати ефективність спільної діяльності, будувати здоровий соціально-психологічний клімат.

Методологічна основа дослідження психологічної згуртованості трудового колективу спирається на системний, особистісно-діяльнісний та соціально-психологічний підходи.

- Системний підхід розглядає трудовий колектив як цілісну соціально-психологічну систему, елементи якої взаємопов'язані між собою через комунікацію, спільну діяльність, цінності та норми. Згуртованість у цьому контексті виступає інтегративною характеристикою групи, що забезпечує її стабільність і ефективність.

- Особистісно-діяльнісний підхід передбачає аналіз згуртованості як результату взаємодії індивідів у процесі спільної трудової діяльності, де важливими є мотиви, ціннісні орієнтації, міжособистісні відносини та рівень психологічної сумісності працівників.

- Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на ролі групових процесів – лідерства, комунікації, групових норм, соціального контролю, взаємної підтримки та довіри – у формуванні згуртованості колективу.

Практичні методи діагностики трудового колективу включають:

- Опитувальники і анкети для вимірювання задоволеності, відданості, сприйняття лідерства, дослідження соціально-психологічного клімату.
- Соціометрія застосовується виявлення структури міжособистісних симпатій або ж антипатій.
- Спостереження для проведення аналізу комунікаційних моделей, , робочих процесів.
- Індивідуальні інтерв'ю задля виявлення прихованих проблем, очікувань.
- Оцінка продуктивності і зв'язок її з показниками командної роботи.

Отже, формування колективу – це поступовий психологічний процес, що включає етапи, соціальні ролі, міжособистісну динаміку, а згуртованість і мотивація є фундаментальними психологічними компонентами ефективного колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ

2.1. Дослідження стану функціонування колективу приватного підприємства «СІМІК»

ПП «СІМІК» функціонує на ринку вже понад 30 років та надає поліграфічні послуги. Підприємство почало свою діяльність у 1995 року.

Сьогодні ПП «СІМІК» є одним із лідерів поліграфічного виробництва. Новітні технології та висококваліфікований персонал підприємства дали змогу організувати максимальну автоматизацію більшості процесів виробництва, що, у свою чергу, дозволяє виконувати замовлення клієнтів з високою якістю та оперативністю.

Приватне підприємство «Сімік» пропонує широкий перелік поліграфічних послуг та здійснює професійну видавничу діяльність.

Своїм клієнтам ПП «Сімік» гарантує:

- своєчасне виконання замовлення;
- надання фахових консультацій та рекомендацій;
- застосування сучасних технологій та новітнього обладнання;
- виконання різних за складністю та обсягом замовлень.

Приватне підприємство «Сімік» пропонує послуги:

- «поліграфія, здійснюємо друк: буклетів; плакатів; афіш; візиток; листівок; бланків тощо» [26].
- «видавництво, друк: книжок; журналів та інших друкованих видань» [26].

Види та різновиди продукції ПП «СІМІК» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Продукція ПП «СІМІК»

Товари або сегмент ринку	Різновиди
Поліграфія	Бірки, блокноти, буклети, газети, дипломи, календарі, каталоги, листівки, пакети, фірмові бланки, пластикові картки та інше.
Широкоформатний друк	Банери, борди, картини, друк на самоклеючій плівці, друк на полотні, постери, таблички, вивіски.
Канцелярія	Бізнес-зошити, бокси для паперу, папір для офісу форматний, щоденники, підставки, ручки з брендуванням та інше.
Сувенірна продукція	Акcesуари, брелки, візитниці, винні акcesуари, декоративна кераміка, щоденники, крафт пакети, рушники, сумки, термокружки і інше.
Подарунки	Картини, обкладинки для документів з принтами, подарункові набори, термокружки з принтами, годинники.
Книги та журнали	Брошури, буклети, каталоги, книги в твердій палітурці, книги в м'якій палітурці, іміджеві записники тощо
Для ресторанів	Візитки, картини, листівки, підставка для напоїв, меню та сети, друк на одноразових стаканчиках, флаєра, коробки для доставки та багато іншого.

Примітка. Складено автором за інформацією підприємства.

Основні показники діяльності підприємства подано у таблиці 2.2. варто зазначити, що середньо-облікова чисельність персоналу за досліджуваний період є в основному стабільною. Чисельність працівників щорічно зростала. Зокрема, у 2012 р. – 12 осіб, 2022 р. – 16 осіб, 2024 р. – 17 осіб. Відповідно зросла кількість постійних клієнтів, а виробництво поповнилось новим потужним виробничим обладнанням. Колектив друкарні в основному є стабільним.

Таблиця 2.2

Показники діяльності ПП «СІМІК»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	16	14	17	- 2	+ 3
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	6	1	3	- 5	+2
Кількість звільнених штатних працівників, осіб	4	2	-	- 2	-
Середня заробітна плата, грн.	8769	9409	10878	640	1469
Обсяг наданих послуг, тонн	300	420	643	120	223

Примітка. Складено автором за інформацією ПП «СІМІК»

На підприємстві станом на жовтень 2025 року працює 15 працівників. Середній вік працівників друкарні становить 35,5 роки. За віковими категоріями, це виглядає таким чином:

- віком від 20 до 29 років – 33,3%;
- віком від 30 до 40 років – 22,5%;
- віком від 41 до 55 років – 27,2%;
- віком від 56 і більше – 11,1%.

Кількісно-якісні показники складу персоналу підприємства подано у таблицях 2.3. та табл. 2.4. Чисельність робітників у структурі персоналу станом на 01.10.2025 р. становить 26,7 %, спеціалістів – 53,3%; обслуговуючого

персоналу 13,3 %.

Таблиця 2.3

Кількісний склад персоналу ПП «СІМІК» за категоріями

Показники	Рік			
	2022	2023	2024	2025
Всього середньооблікова чисельність, осіб	16	14	17	15
Робітники, осіб	4	4	5	4
керівники, осіб	1	1	1	1
спеціалісти, осіб	9	7	9	8
обслуговуючий персонал, осіб	2	2	2	2

Примітка. Складено автором з врахуванням інформації підприємства

Важливе значення для діяльності друкарні має професійний рівень персоналу. Так, у 2022 році базову вищу та повну вищу освіту мали 25 % працівників; 2023 р. – 33%; 2024 р. 33%.

Таблиця 2.4

Освітній рівень працівників ПП «СІМІК»

Показники	2022		2023		2024		2025	
	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб
Повна середня освіта	-	3	-	3	-	3	-	2
Середня спеціальна освіта	4	-	1	1	2	3	2	2

Продовження табл. 2.4.								
Базова вища освіта	2	4	1	4	2	3	2	3
Повна вища освіта	1	2	-	4	-	4	-	4

Примітка. Складено автором з врахуванням інформації підприємства

Важливе значення в діяльності друкарні має фахово-професійний рівень працівників. Впродовж досліджуваного періоду персонал ПП «СІМІК» підвищував свою кваліфікацію безпосередньо на підприємстві, на курсах, долучався до участі в тренінгах, семінарах та ін. (табл. 2.5). У ПП «СІМІК» розроблені плани потреби в кадрах, визначена оптимальна чисельність працівників.

Таблиця 2.5

Підвищення кваліфікації працівників ПП «СІМІК»

Показники	Навчено, всього, осіб		У тому числі:					
	2023 рік	2024 рік	Керівники		Фахівці		Робітники	
			2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
Підвищили кваліфікацію, всього. осіб	6	8	1	-	2	4	3	4
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	5	6	-	-	1	2	4	4
Курси	5	4	1	-	1	3	2	1
Тренінги, семінари	1	-	1	-	-	2	-	-
Он-лайн навчання	2	5	-	-	2	3	-	1

Примітка. Складено автором з врахуванням інформації ПП «СІМІК»

Зазначимо, вагому роль лідерства в процесі згуртування колективу. адже лідер є не лише керівник за посадою, а особа, яка має вплив і авторитет у колективі. У процесі згуртування колективу роль лідера є ключовою, оскільки він задає тон комунікації, підтримує моральний клімат, виступає медіатором у конфліктах. У ПП «СІМІК» переважає демократичний стиль лідерства, який створює атмосферу довіри, дозволяє проявляти ініціативу і розвивати внутрішню мотивацію. Лідер є рушійний фактор згуртування колективу, допомагає формувати спільні цінності, норми, правила поведінки, що є основою для згуртованості. За рахунок особистої харизми і авторитету він здатен об'єднати різних людей з різними інтересами і поглядами; підтримує моральний дух, знімає стрес і допомагає долати труднощі. Часто лідер встановлює стандарти поведінки та якості роботи, на які орієнтуються інші. Функції лідера ПП «СІМІК» подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Функції лідера у процесі згуртування колективу ПП «СІМІК»

№	Функція	Характеристики функції
1	Інтегруюча	Об'єднує членів колективу навколо спільних цілей і цінностей
2	Мотиваційна	Підвищує зацікавленість, активність і відповідальність учасників
3	Комунікативна	Забезпечує ефективний обмін інформацією, знижує непорозуміння
4	Регулятивна	Встановлює правила, норми поведінки, контролює їхнє дотримання
5	Психологічна підтримка	Підтримує моральний стан, допомагає справлятися зі стресом і конфліктами

Примітка. Складено автором з врахуванням інформації ПП «СІМІК»

Важливим є вивчення факторів, що впливають на ефективність роботи колективу. З-поміж них варто виділити: рівень мотивації членів колективу; психологічна сумісність; якість комунікації; спільні цілі та цінності; клімат і культура в колективі; стиль управління; організаційна структура; умови праці; система заохочень і зворотного зв'язку.

2.2. Дослідження стану мотивації персоналу та згуртованості колективу як умови його психологічної стабільності

Для вивчення психологічних аспектів формування колективу ПП «СІМІК», зокрема мотивації персоналу та згуртованості колективу проведено на підприємстві соціологічне опитування методом анкетування, яке охопило 12 працівників. При написанні кваліфікаційної роботи підготовлено інструментарій анкетного опитування, який подано у додатку А.

Результати дослідження дозволили виділити ознаки ефективного колективу, а саме: висока залученість, низький рівень конфліктності, швидке прийняття рішень, позитивний мікроклімат, готовність до змін (рис. 2.1). Тому психологічне розуміння цих чинників дозволяє усвідомлено формувати колектив, що працює злагоджено, вмотивовано та результативно.

В процесі дослідження вивчено фактори, що впливають на ефективність командної роботи ПП «СІМІК».

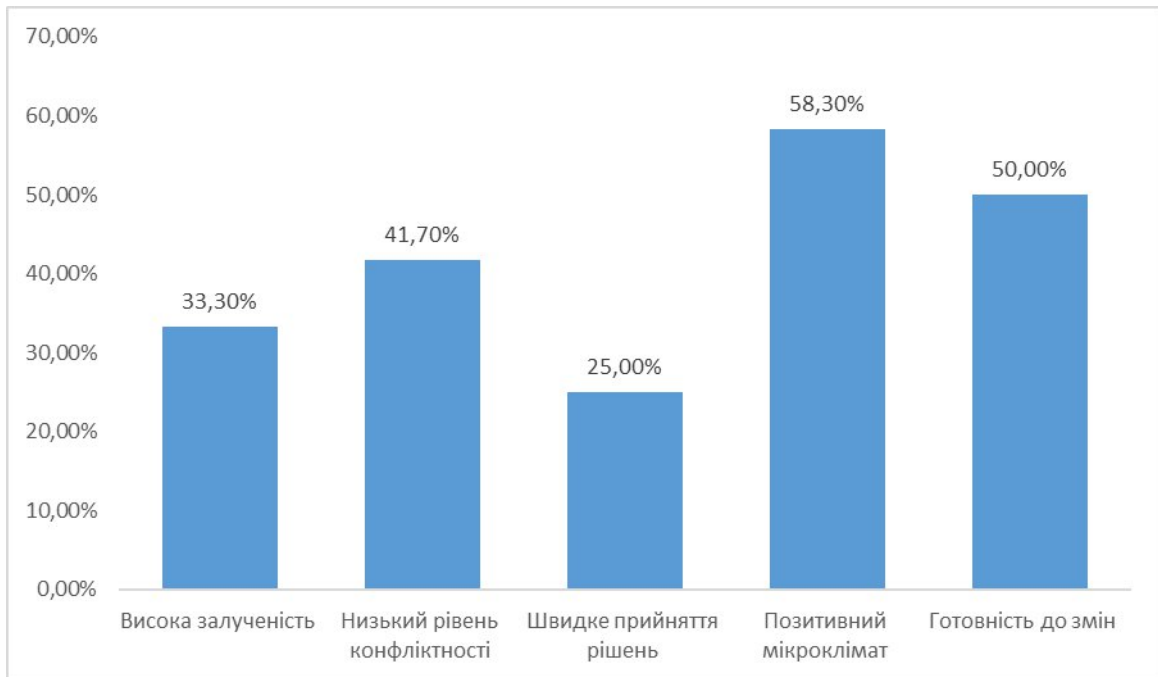


Рис. 2.1. Ознаки ефективного колективу ПП «СІМІК»

Примітка. Складено автором самостійно за результатами соціологічного опитування.

Не варто оминати увагою фактори, що впливають на ефективність роботи колективу, а саме: індивідуальні: компетентність і професійні знання працівників, мотивація до праці; комунікативні навички (вміння слухати, виражати думки, вирішувати конфлікти важливі для взаєморозуміння; особистісні якості (відповідальність, дисциплінованість, емоційна стабільність, гнучкість, стресостійкість); групові фактори згуртованості колективу (рівень взаємопідтримки та спільності цілей; розподіл ролей в колективі, де кожен знає свої обов'язки; вирішення конфліктів (застосування способів подолання суперечностей і розбіжностей; комунікація (якість, частота і прозорість інформаційного обміну; організаційні фактори, як правило, пов'язані зі стилем керівництва, чіткістю поставлених цілей і завдань, ресурсами та умовами роботи; соціально-психологічні фактори: (психологічний клімат у команді, а саме довіра, повага, емоційна підтримка; якість лідерства: здатність мотивувати, організовувати, вирішувати конфлікти, відкритість до нових ідей (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори, що впливають на ефективність роботи колективу

Група факторів	Складові	Характеристика	Умови застосування
Індивідуальні	Компетентність	Рівень знань і навичок	Команда з різнопрофільними працівниками є ефективніша
	Мотивація	Внутрішні та зовнішні стимули до роботи	Мотивація участю у прийнятті рішень підвищує відповідальність
	Комунікативні навички	Вміння слухати, спілкуватися, вирішувати конфлікти	Відкритий діалог швидко усуває непорозуміння
	Особистісні якості	Відповідальність, емоційна стабільність, гнучкість	Стресостійкий співробітник підтримує інших у складних ситуаціях
Групові	Згуртованість	Єдність, спільність цілей, взаємна підтримка	Згуртована команда швидше знаходить компроміси
	Ролі в команді	Чіткий розподіл обов'язків	Лідер, координатор, виконавці
	Вирішення конфліктів	Конструктивне подолання розбіжностей	Конфлікти сприяють пошуку кращих рішень
	Комунікація	Якість і частота інформаційного обміну	Регулярні зустрічі покращують координацію
Організаційні	Стиль керівництва	Демократичний, авторитарний, ліберальний	Демократичний стиль стимулює ініціативу
	Чіткість цілей і завдань	Визначеність, зрозумілість, конкретність	SMART-цілі
	Ресурси та умови роботи	Доступність інформації, матеріалів, комфорт	Недостатнє обладнання знижує продуктивність
	Організаційна культура	Цінності, норми, традиції, що підтримують співпрацю	Культура відкритості сприяє інноваціям
	Психологічний клімат	Довіра, повага, емоційна підтримка	Позитивний клімат знижує стрес
	Лідерство	Здатність мотивувати, організовувати, вирішувати конфлікти	Лідер враховує думки учасників, підвищує залученість

Примітка. Складено автором з врахуванням [3; 4; 5; 12; 15; 33]

При написанні кваліфікаційної роботи з'ясовано наскільки цікавою є виконувана робота працівниками. Результати дослідження дали змогу стверджувати, що робота цікава для 75 % опитаних. Чітко розуміє свої обов'язки 83% респондентів. Мотивує можливість кар'єрного зростання 41,6 % працівників. Задовольняє матеріальне заохочення 58%. Відчуваю особисту зацікавленість у результатах роботи колективу 58% опитаних.

Варто зазначити, що основними типами мотивації у ПП «СІМІК» є внутрішня, зовнішня, колективна, позитивна і негативна. А основними джерелами мотивації персоналу за результатами дослідження є:

- Гнучкість та прозорість системи оплати праці;
- Кар'єрні перспективи;
- Визнання і похвала;
- Навчання і розвиток;
- Неформальна атмосфера, підтримка;
- Командні досягнення.

Варто зазначити, що мотивація виступає передумовою формування згуртованості колективу, адже мотивовані працівники більш ініціативні, лояльні, схильні до співпраці. Водночас згуртованість підтримує мотивацію, оскільки забезпечує емоційний комфорт, знижує рівень стресу й створює відчуття безпеки та взаємної підтримки.

У психологічному аспекті цей взаємозв'язок можна представити як замкнене коло позитивного підкріплення:

мотивація → активна взаємодія → довіра → згуртованість → емоційна стабільність → новий рівень мотивації.

Мотивація безпосередньо впливає на: продуктивність (кількість і якість виконаних завдань), відповідальність за результати, ініціативність та креативність, плинність кадрів, рівень конфліктів у колективі. На запитання «Що мотивує працювати саме в цьому колективі?», респонденти відзначили: внутрішню мотивацію, матеріальну мотивацію, особисті цінності, можливості кар'єрного зросту та ін. (рис. 2.2).

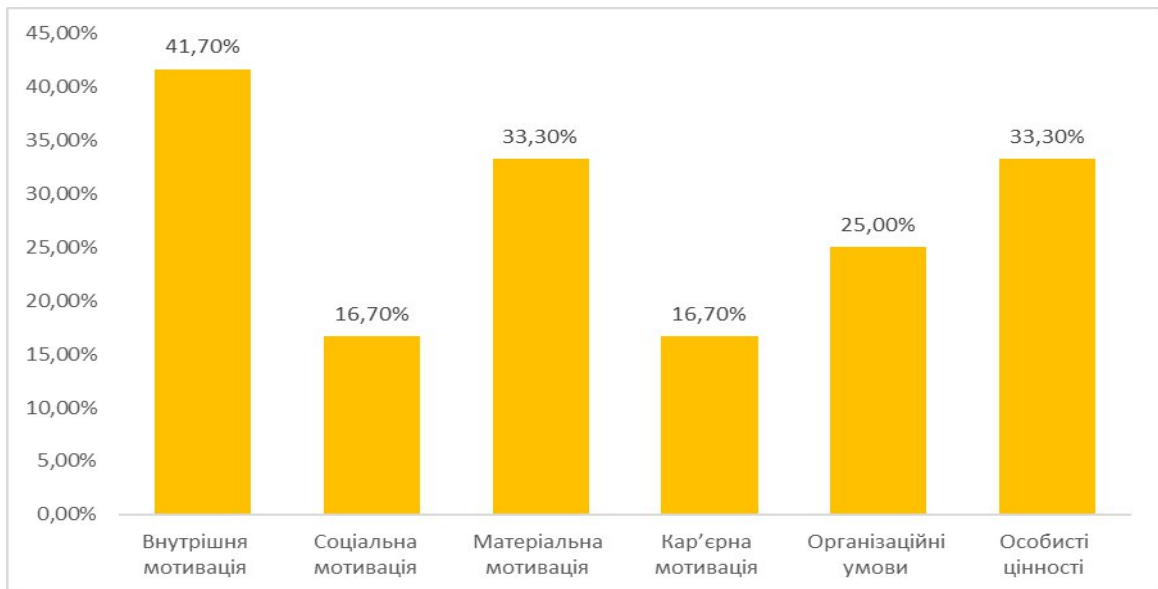


Рис. 2. 2. Результати відповідей на питання: «Що мотивує працювати саме в цьому колективі?»

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування.

В процесі дослідження встановлено, що для підтримки високої мотивації на підприємстві використовують такі психологічні методи підвищення мотивації в колективі:

- індивідуальні бесіди (для вивчення потреб персоналу);
- регулярний фідбек (позитивна оцінка, підказки);
- визнання заслуг (грамоти, дошка пошани, публічна подяка);
- гейміфікація (змагання, бали, бейджі);
- тренінги мотивації (формування внутрішніх цілей);
- гнучке планування цілей (спільне визначення задач);
- участь у прийнятті рішень.

Важливою є роль керівника (лідера) в управлінні мотивацією співробітників ПП «СІМІК». Саме він значною мірою впливає на мотивацію в колективі. Тому його основними завданнями є:

- Знати особисті потреби співробітників;

- Вміти делегувати та визнавати досягнення;
- Забезпечувати чесний і прозорий розподіл винагород;
- Створювати атмосферу довіри та відкритості;
- Стимулювати розвиток працівників (курси, менторство)

Практичними аспектами покращення міжособистісної взаємодії у колективі є: тренінги командної взаємодії, психологічне консультування, побудова довіри та підтримки, формування культури зворотного зв'язку (рис. 2.3)

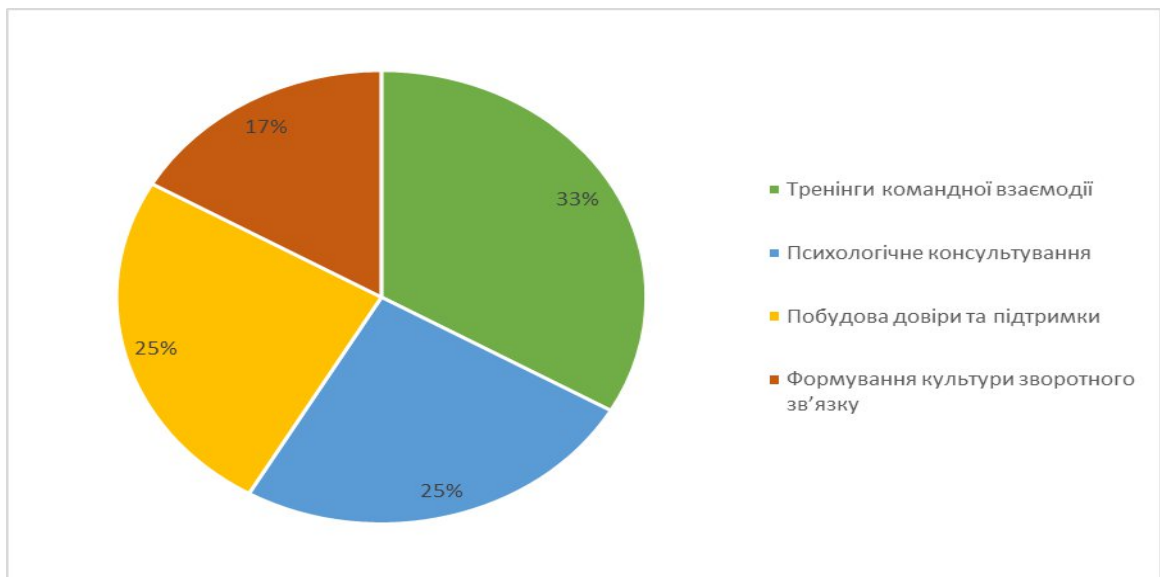


Рис. 2.3. Практичні аспекти покращення міжособистісної взаємодії у колективі ПП «СІМІК»

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування

Психологічний клімат у колективі ПП «СІМІК» залежить від стилю керівництва. Найбільш сприятливим для підтримки мотивації є партнерський (демократичний) стиль. Результати опитування вказали, що найбільш важливим способом вирішення конфліктів є співпраця (50%), компроміс (33%) (рис. 2.4).

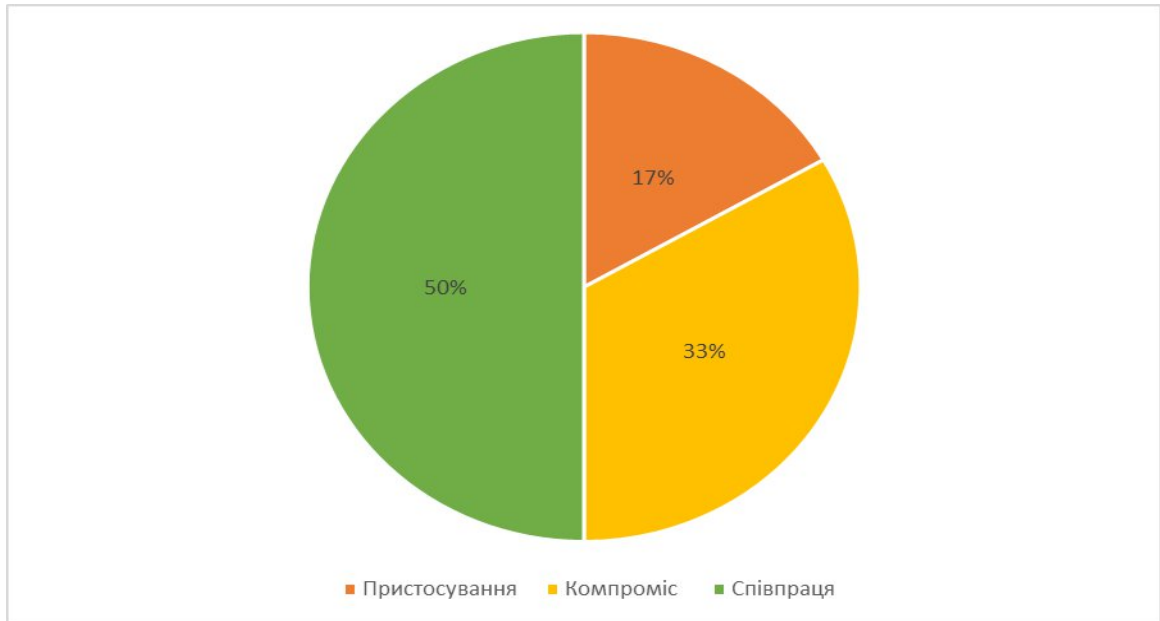


Рис. 2.4. Способи вирішення конфліктів у колективі ПП «СІМІК»

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування

Згуртованість колективу формується під впливом комплексу соціально-психологічних чинників, серед яких провідну роль відіграють комунікація та взаєморозуміння, спільна діяльність, позитивний мікроклімат, довіра та повага. Респондентами виділено чинники, які на їхню думку, найбільше сприяють згуртованості колективу (рис. 2.5). Згуртованість колективу формується під впливом комплексу соціально-психологічних чинників, серед яких провідну роль відіграють комунікація та взаєморозуміння, спільна діяльність, позитивний мікроклімат, довіра та повага.

Ефективну комунікацію як згуртованого колективу виокремили 33% опитаних. Вона забезпечує обмін інформацією, емоціями, ідеями, сприяє усвідомленню спільних цілей і норм взаємодії. Взаєморозуміння між працівниками зменшує ризик конфліктів, підвищує відчуття підтримки й сприяє створенню атмосфери психологічної безпеки. Чим відкритіше спілкування у колективі, тим легше працівники узгоджують дії, приймають рішення та спільно долають труднощі. Згуртованість неможлива без активної участі у спільній справі, що відзначили 25% респондентів. Саме спільна

діяльність створює умови для взаємозалежності, обміну досвідом. Коли працівники залучені до колективного процесу, вони відчувають власну значущість, розуміють спільну мету й бачать результати командних зусиль.

Психологічний клімат відображає загальну емоційну атмосферу у колективі та є важливим для 25 % працівників ПП «СІМІК». Адже характеризується доброзичливістю, підтримкою, почуттям довіри та справедливим ставленням. За таких умов працівники не відчувають страху перед критикою чи помилками, охоче висловлюють ідеї, проявляють ініціативу. Довіра є ключовим елементом міжособистісних відносин у колективі для 17% опитаних, оскільки вона зменшує потребу в надмірному контролі, стимулює самостійність і відповідальність. У колективі, де панує взаємна довіра та повага, зникає атмосфера суперництва, натомість з'являється відчуття єдності та взаємної підтримки, що є фундаментом справжньої згуртованості (рис. 2.5).

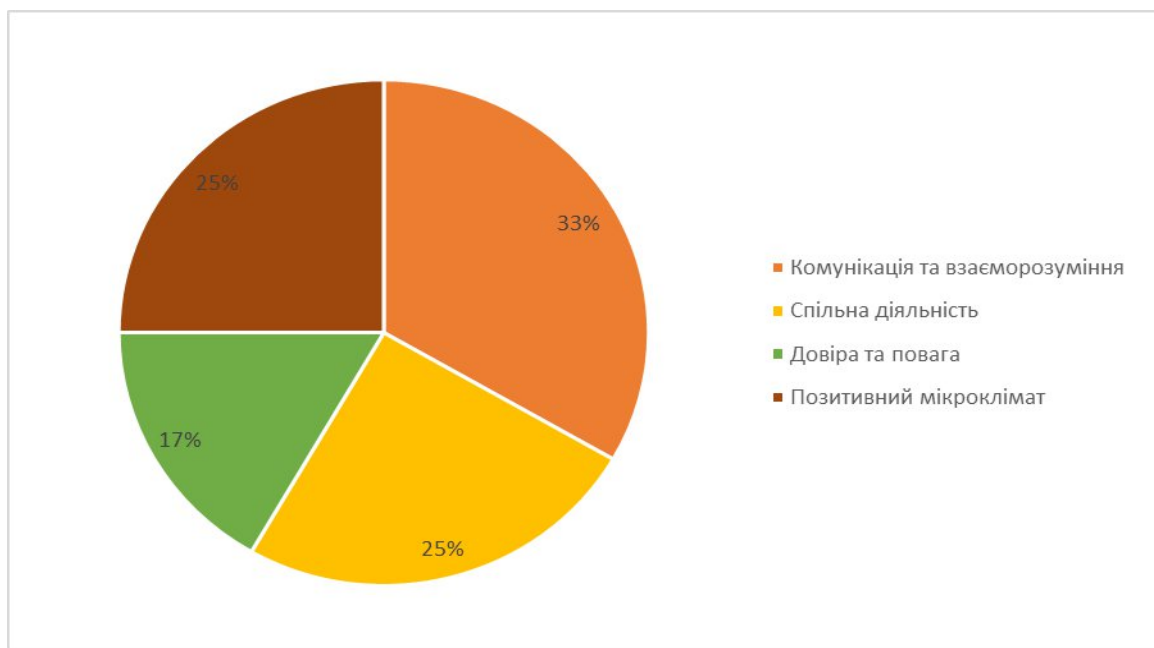


Рис. 2.5. Чинники, які сприяють згуртованості колективу

Примітка. Підготовлено автором за результатами соціологічного опитування.

Результати дослідження вказують, що мотивація виступає передумовою формування згуртованості, адже мотивовані працівники більш ініціативні, лояльні, схильні до співпраці. Водночас згуртованість підтримує мотивацію, оскільки забезпечує емоційний комфорт, знижує рівень стресу й створює відчуття безпеки та взаємної підтримки. Натомість у згуртованому колективі навіть за мінімальних матеріальних стимулів зберігається висока трудова активність, адже спільні цінності, взаємоповага та довіра стають потужним нематеріальним мотиватором. Отже, мотивація та згуртованість — це не два окремі чинники, а єдина система соціально-психологічних взаємозв'язків, у межах якої формується психологічна стабільність, емоційне благополуччя працівників і стійкість колективу до зовнішніх стресових впливів.

РОЗДІД 3

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ЗГУРТОВАНОСТІ КОЛЕКТИВУ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Психологічні пріоритети згуртованості колективу

Згуртованість колективу – це соціально-психологічний феномен, що відображає ступінь єдності, прихильності та взаємодії його членів, що має прямий вплив на ефективність спільної діяльності та психологічний комфорт кожного працівника. Досягнення високого рівня згуртованості вимагає цілеспрямованої роботи та фокусування на ключових психологічних пріоритетах.

Нами виокремлено основні психологічні пріоритети згуртованості, на яких варто зосередитися:

1. Ціннісно-орієнтаційна єдність – це спільність поглядів, цілей та базових цінностей членів колективу, а також їхнє прийняття цілей організації. Спільні цілі та бачення: коли кожен розуміє і поділяє місію та стратегічні завдання, це створює міцну основу для співпраці та зменшує внутрішні протиріччя. Спільні цінності: подібність у ставленні до роботи, етичних норм та соціальних. Ціннісно-орієнтаційна єдність (ЦОЄ) є ключовим психологічним пріоритетом згуртованості. Вона відображає спільність та узгодженість цілей, мотивів, цінностей і соціальних орієнтацій членів колективу. Це своєрідний «внутрішній компас» групи, який забезпечує єдиний напрямок руху та прийняття рішень.

ЦОЄ складається з трьох взаємопов'язаних рівнів, які відображають глибину згуртованості:

1. Єдність цілей є найважливішим аспектом, який означає, що всі члени колективу спільно розуміють, приймають та прагнуть реалізувати основні завдання та місію організації чи групи. У них спільна мета і кожен знає, *заради*

чого працює команда. Члени команди не просто виконують накази, а усвідомлюють значущість поставлених перед ними завдань. Узгодженість стратегічних цілей мінімізує негативні ситуації.

2. Єдність цінностей (моральна та етична база) – компонент стосується схожості у базових переконаннях, ідеалах та етичних нормах працівників підприємства. Спільні норми поведінки: колектив (група) виробляє негласні правила, які поділяються більшістю співробітників. Соціальна орієнтація вказує на подібність у поглядах на те, що є важливим у житті та роботі, сприяє взаємній симпатії та довірі (психологічний механізм: чим ближча чужа думка до власної, тим привабливіша людина, яка її висловлює).

3. Єдність мотивів (психологічна прихильність) – це узгодженість особистих мотивів працівників з мотивами, необхідними для досягнення цілей групи. Мотиви індивідів інтегруються в групові. Наприклад, особисте бажання професійного росту реалізується через досягнення командного успіху. Виникає відчуття психологічної ідентифікації з групою та гордості за приналежність до неї. Мотив співпраці (кооперація) переважає над мотивом конкуренції всередині групи.

Ціннісно-орієнтаційна єдність є надзвичайно важливою та впливає на: стабільність колективу, оскільки висока ЦОЄ робить колектив більш стійким до зовнішніх викликів та внутрішніх конфліктів; продуктивність праці; комунікацію: спільні цінності спрощують спілкування, оскільки зменшують кількість непорозумінь: люди розуміють один одного і передбачають реакції. Отже, ціннісно-орієнтаційна єдність – це не лише співпадіння думок, а інтеграція особистих психологічних установок у спільний стандарт поведінки.

Важливе значення має і комфортний соціально-психологічний клімат, який характеризує емоційну атмосферу в колективі, яка визначає, наскільки членам групи комфортно, безпечно та приємно взаємодіяти. За комфортного мікроклімату панує взаємна довіра та повага (відсутній страх висловлювати думки, робити помилки та розраховувати на підтримку), домінує емоційна

привабливість (високий рівень взаємних симпатій та позитивне емоційне ставлення членів групи один до одного).

Комфортний соціально-психологічний клімат (СПК) – це домінуючий і відносно стійкий емоційний настрій колективу, що відображає якість міжособистісних стосунків, рівень психологічного благополуччя членів групи та їхнє ставлення до спільної діяльності. Це психологічне середовище, в якому люди працюють. Коли клімат комфортний (сприятливий), він сприяє високій продуктивності, зниженню плинності кадрів та підвищенню згуртованості.

Ключовими показниками комфортного СПК у колективі ПП «СІМІК» мають бути:

➤ Взаємна довіра та безпека – члени колективу відчують себе захищеними та вірять у доброзичливі наміри колег і керівництва. Психологічна безпека забезпечує відсутність страху бути висміяним, покараним чи знеціненим за висловлення ідей, запитання чи визнання помилок. Відкритість дає змогу чесно ділитися інформацією та думками без побоювання негативних наслідків. Надійність: впевненість, що колеги виконають свої зобов'язання та нададуть підтримку у складній ситуації.

➤ Емоційна привабливість та симпатія – це позитивне емоційне забарвлення міжособистісних контактів, що свідчить про високий ступінь злагоди та доброзичливості у колективі. У колективі переважають позитивні емоції, гарний настрій та взаємна привітність. Панує повна відсутність дискримінації, упереджень чи ворожості; відчуття, що тебе приймають таким, яким ти є.

➤ Конструктивне вирішення конфліктів. Навіть у згуртованих колективах виникають розбіжності, але комфортний клімат передбачає зрілий підхід до їхнього усунення. Конфлікти фокусуються на обговоренні ідей та рішень, а не на особистостях. Усі співробітники відчують, що правила, процедури та управлінські рішення є об'єктивними та однаковими для всіх. Відчуття, що кожен член команди має значущий голос та може впливати на

спільні рішення. Працівники є залученими та мають можливість брати участь в обговоренні стратегічних та поточних питань.

Комфортний соціально-психологічний клімат ПП «СІМІК» є потужним інструментом для підвищення згуртованості, оскільки: формує лояльність: персонал залишається у колективі не лише через зарплату, а й через приємну атмосферу; стимулює співпрацю та знижує стрес.

Важливим аспектом посилення згуртованості колективу ПП «СІМІК» має бути ефективна комунікація та взаємодія, а саме: якість та відкритість процесів обміну інформацією та спільної діяльності; відкрите спілкування стимулювання співпраці та взаємодопомоги, де успіх одного сприймається як спільний успіх; конструктивне вирішення конфліктів. Ефективна комунікація та взаємодія – це процес обміну інформацією, ідеями, емоціями та ресурсами всередині колективу, що забезпечує точність розуміння, узгодженість дій та мінімізацію конфліктів. Це операційний пріоритет згуртованості, який перетворює психологічну єдність (ЦОЄ та СПК) на практичну, спільну роботу.

Ефективна взаємодія у згуртованому колективі має будуватися на кількох ключових принципах:

1. Відкритість та прозорість означає, що важлива інформація не приховується і доступна тим, кому вона потрібна для виконання роботи.

2. Активне слухання та розуміння співробітники не просто чують слова, а прагнуть зрозуміти точку зору, мотиви та емоційний стан іншого.

3. Конструктивний зворотний зв'язок допомагає членам колективу коригувати свою поведінку та покращувати результати роботи без руйнування стосунків. Своєчасність передбачає надання фідбеку одразу після події, доки деталі ще свіжі. Спрямованість на поведінку вказує, що критика стосується дій, а не особистості. Наявність балансу передбачає включення як позитивних (похвала), так і коригуючих (критика) елементів.

Взаємодія, орієнтована на співпрацю характеризується ефективною комунікацією, яка переходить у продуктивну взаємодію, коли колектив

керується такими засадами: кооперація (співробітництво); чіткий розподіл ролей; культура вирішення конфліктів.

Принцип кооперації (співробітництва) свідчить про перевагу спільних інтересів над індивідуальними; фокус робиться здебільшого на спільній перемозі, а не на внутрішній конкуренції. Важливою для колективу є взаємодопомога, тобто готовність ділитися знаннями, ресурсами та часом для підтримки колег у критичні моменти. У колективі панує спільна відповідальність. А успіхи або невдачі сприймаються як результат роботи всієї команди.

Принцип чіткого розподілу ролей дає змогу працівникам зрозуміти ясність ролей та процесів є життєво необхідною для ефективної взаємодії. Встановлюється зона відповідальності кожного співробітника, тобто кожен знає, за що він відповідає, і до кого звертатися з конкретних питань. Це запобігає дублюванню зусиль або, навпаки, «провалам» у роботі. Наявність зрозумілих правил, як саме ухвалюються спільні рішення (наприклад, консенсус, більшість, рішення лідера після обговорення).

Наявність принципу культури вирішення конфліктів свідчить про те, що комунікація допомагає перетворити потенційно деструктивні конфлікти на двигун розвитку. Так на стадії раннього виявлення: сприятливий клімат дозволяє швидко виявляти джерела напруги та обговорювати їх. Використання ж посередництва передбачає залучення нейтральної сторони (лідера, HR) для фасилітації складних обговорень.

Отож, ефективна комунікація у ПП «СІМІК» забезпечує швидкий обмін життєво важливою інформацією та емоційною підтримкою, що є критичним для злагодженої роботи та високого рівня згуртованості.

Психологічна сумісність як один з основних психологічних пріоритетів згуртованості характеризується сукупністю індивідуальних якостей членів групи, що забезпечує злагодженість їхньої спільної діяльності. Тому важливим є усвідомлення ролей, чітке розуміння кожним учасником своєї функції та зони відповідальності в групі. Психологічна сумісність – це можливість ефективної

та злагодженої взаємодії членів колективу, яка ґрунтується на оптимальному поєднанні їхніх індивідуально-психологічних особливостей. Це чинник, який забезпечує мінімальні психологічні втрати (енергії, часу, нервів) при спільній діяльності.

Варто зазначити, що вплив психологічної сумісності на згуртованість та ефективність колективу ПП «СІМІК» є багатограним:

1. Зниження міжособистісної напруги та конфліктності. Коли працівники сумісні, їхні індивідуальні особливості не створюють перешкод в спілкуванні, а навпаки, взаємодоповнюють одне одного. Темпераментна сумісність: наприклад, повільний та ґрунтовний флегматик може успішно працювати в парі з швидким та енергійним холериком, де перший забезпечує стабільність, а другий – динаміку. Несумісність же може викликати постійне роздратування через різний робочий ритм. Сильова сумісність: узгодженість підходів до виконання завдань (наприклад, сумісність у стилях лідерства, прийняття рішень чи планування). Менша стресова напруга: сумісність знижує рівень тривожності та емоційного напруження, оскільки не виникає потреби постійно адаптуватися до «незручних» чи незрозумілих моделей поведінки колег.

2. Оптимізація функціонально-рольової взаємодії. Сумісність впливає на те, наскільки легко група може ефективно розподіляти ролі та виконувати спільні завдання. Комплементарна сумісність (взаємодоповнення): Найефективніший вид сумісності, коли сильні сторони одного учасника компенсують слабкі сторони іншого. Злагодженість дій: група працівників, члени якої сумісні, здатна швидше та точніше синхронізувати свої дії у динамічних ситуаціях (наприклад, під час «мозкового штурму» або ж кризового менеджменту).

3. Підвищення групової згуртованості та задоволеності. Сумісність є важливим чинником, що формує позитивний соціально-психологічний клімат. Взаємна привабливість означає, що психологічно сумісні працівники частіше відчують взаємну симпатію та прагнуть до спілкування не лише в робочий час. Стабільність колективу свідчить, що високий рівень сумісності сприяє

збереженню ядра команди, оскільки працівники відчують глибоку психологічну прив'язаність до колег, з якими комфортно працювати. Позитивна емоційна взаємодія вказує на те, що сумісні працівники (особистості) легше досягають взаєморозуміння, що створює комфортне емоційне тло для виконання завдань.

Отже, психологічна сумісність не означає, що всі мають бути однаковими. Це означає, що різниця між людьми є конструктивною, а їхні індивідуальні особливості, що включають темперамент, характер та стиль мислення, поєднуються гармонійно, забезпечуючи синергію, а не конфлікт.

3.2. Вдосконалення мотиваційних аспектів формування та згуртування колективу

Згуртований колектив функціонує як єдиний механізм, коли індивідуальні потреби та мотиви працівників узгоджуються з потребами та цілями групи. Перевага мотиву співпраці (кооперації) полягає в згуртованому колективі, коли домінує мотив досягнення спільної мети, а не внутрішньогрупової конкуренції. Особисте бажання успіху реалізується лише через успіх команди. Це створює синергетичний ефект, де зусилля одного посилюють результати іншого. Важливим аспектом є спільна значущість. Керівництво забезпечує розуміння того, як індивідуальна робота впливає на загальний результат.

Підтримка внутрішньої мотивації характеризується автономією, компетентністю та цілями персоналу. Автономія та компетентність передбачають, що згуртовані колективи часто надають членам групи достатню автономію у виборі шляхів досягнення цілей. Це підвищує внутрішню мотивацію, оскільки люди відчують себе компетентними та відповідальними за свій внесок. Колектив мотивований, коли перед ним ставляться амбітні, але досяжні цілі, що відповідають сукупним здібностям персоналу.

Варто зазначити, що «грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників» [28]. Тому для підприємств важливим є: «розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси» [28]; «система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства» [28].

В умовах сучасних викликів важливо формувати інноваційні психологічні підходи до мотивації персоналу підприємств, що вимагає врахування потреб працівників та новітніх досягнень психології. Нами виокремлено такі ключові напрями та підходи, які можна виділити: психологія самодетермінації; мотивація, заснована на сенсі; персоналізована та гібридна мотивація.

Психологія самодетермінації фокусується на внутрішній мотивації та задоволенні трьох базових психологічних потреб для зростання залученості та продуктивності праці персоналу: автономія (надання працівникам свободи вибору у методах роботи, гнучких графіках, можливості приймати рішення та мати відповідальність за свій робочий процес (наприклад, управління власним робочим часом)); компетентність (забезпечення можливостей для навчання, розвитку, підвищення кваліфікації та застосування своїх сильних сторін. Регулярний, конструктивний та змістовний зворотний зв'язок (фідебек), що допомагає вдосконалюватися); спорідненість (приналежність) (створення позитивного соціально-психологічного клімату, де панує підтримка, командна співпраця та відчуття спільної мети (актуально для гібридних/віддалених команд). Ці інноваційні підходи відображають розуміння складних психологічних потреб сучасного працівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Інноваційні підходи, що відображають розуміння психологічних потреб персоналу ПП «СІМІК»

Психологічні потреби	Психологічний аспект	Інноваційні інструменти впровадження
Автономія	Відчуття контролю над своїми діями, право вибору та відчуття власного авторства у роботі.	Гнучкість і довіра: надання гнучкого графіка (flex-time); автономних команд (self-managing teams) та можливості працювати віддалено/гібридно; заохочення до інтрапренерства (внутрішнього підприємництва), де працівники самі "володіють" своїми проєктами.
Компетентність	Відчуття ефективності, майстерності та здатності успішно виконувати завдання.	Розвиток через виклики: надання завдань, які трохи перевищують поточний рівень навичок (зона найближчого розвитку); запровадження системи 360-градусного фідбеку, що фокусується на сильних сторонах і надає конкретні поради для розвитку, а не лише критику; менторські програми.
Спорідненість / приналежність	Відчуття зв'язку з іншими, турбота про інших та почуття, що тебе цінують як члена команди.	Культура єдності: створення програм peer-to-peer визнання (коли колеги дякують один одному); організація спільних соціально значущих проєктів (волонтерство, благодійність), що об'єднують команду навколо вищої мети; регулярні "неформальні" онлайн- та офлайн-зустрічі.

Примітка. Складено автором з врахуванням [3; 9; 10; 18; 28; 33].

Мотивація, заснована на сенсі відходить від класичних моделей, які фокусуються виключно на матеріальних стимулах та базується на ідеї, що люди найбільше мотивовані, коли бачать, що їхня робота має глибокий сенс, вплив і відповідає їхнім особистим цінностям.

Просоціальна мотивація показує, яким чином дана робота співробітника впливає на інших (клієнтів). Ціннісна орієнтація вказує на узгодження особистих цінностей працівника з місією та цінностями підприємства. Коли працівник бачить, що його внесок є значущим і відповідає його світогляду, зростає лояльність та відданість.

Персоналізована та гібридна мотивація передбачає відмову від універсальних програм на користь гнучкості. Доречним є запровадження гнучкої системи пільг; надання можливості працівникам самостійно обирати

пільги, які для них є найбільш цінними (наприклад, додаткові вихідні, компенсація оренди житла, оплата курсів, абонементи, «технологічні пакети»). Важливим для працівників буде і індивідуальне визнання, яке має бути конкретним, своєчасним та персоналізованим. Наприклад, замість загальної премії, непередбачувані одноразові заохочення за конкретні досягнення, peer-to-peer визнання, коли колеги відзначають внесок один одного.

Психологічні інструменти підтримки є особливо актуальними в умовах високого стресу та викликів. Програми підтримки ментального здоров'я: надання доступу до психологічної допомоги, консультацій, коучингу та ресурсів для управління стресом і профілактики емоційного вигорання. Управління проміжними результатами: стимулювання та визнання «маленьких» успіхів і проміжних результатів, що підтримує мотивацію на довгому шляху до великої мети.

Гібридні та психологічно-орієнтовані системи визнання результатів роботи працівника стають не просто бонусом, а складним, гнучким інструментом, що враховує психологічні та індивідуальні потреби людини. Система визнання це сукупність організаційних, психологічних і мотиваційних заходів, спрямованих на підтвердження цінності працівника, його внеску в досягнення цілей підприємства. А метою є не лише матеріальне стимулювання, а й психологічне задоволення потреб у повазі, статусі, належності та самоактуалізації. Гібридна система визнання – це модель, яка поєднує традиційні (матеріальні, адміністративні) та сучасні (нематеріальні, цифрові, психологічні) інструменти мотивування персоналу.

Основними характеристиками гібридної системи визнання результатів роботи працівника має бути:

- комбінація підходів: премії, бонуси, грамоти у поєднанні з емоційними подяками, соціальним визнанням, корпоративними цінностями;
- індивідуалізація: підбір методів визнання відповідно до типу особистості, професійних очікувань і покоління (Z, Y, X);

- гнучкість форм: можливість заохочення як офлайн (на зборах, корпоративних подіях), так і онлайн (через внутрішні платформи, чати, соцмережі);
- діджиталізація: використання цифрових платформ для миттєвого фідбеку.

Психологічно-орієнтовані системи визнання результатів роботи мають бути побудовані на розумінні психологічних потреб працівника, зокрема: потреби у визнанні й повазі (за Маслоу); потреби у справедливості (за Адамсом); потреби у компетентності, автономії й залученості (за Десі та Раяном); потреби у позитивних емоціях і відчутті значущості. Основні інструменти психологічно-орієнтованого визнання результатів роботи працівника наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні інструменти психологічно-орієнтованого визнання результатів роботи працівника

Інструменти	Спосіб застосування	Психологічний ефект
Словесне визнання	усна подяка, лист вдячності, корпоративне оголошення	підсилює самооцінку, емоційну безпеку
Соціальне визнання	похвала в колективі, публікація досягнень у корпоративних мережах	формує почуття належності та соціальної підтримки
Професійне визнання	залучення до проєктів, наставництво, підвищення	розвиває почуття компетентності та значущості
Емоційне визнання	прояв емпатії, підтримка в складних ситуаціях	знижує стрес, підвищує лояльність
Символічне визнання	подарунки, сертифікати, бейджі досягнень	стимулює позитивну асоціацію з компанією

Примітка. Складено автором з врахуванням [21; 27; 32]

Такі системи враховуватимуть: індивідуальний підхід, адже працівники по-різному сприймають визнання (для когось важливі гроші, для іншого – довіра, свобода, похвала); регулярність і щирість означає, що визнання має бути частим, природним, неформальним; соціальну підтримку, тобто формування емоційно безпечного середовища, де похвала не викликає заздрощів; прозорість

критеріїв – справедливість підсилює психологічне відчуття довіри; залучення колег для підтримки культури взаємного визнання.

Позитивні наслідки впливу гібридних і психологічно-орієнтованих систем визнання на підприємстві:

- Зростання мотивації та залученості персоналу;
- Зменшення плинності кадрів;
- Поліпшення психологічного клімату;
- Підвищення продуктивності праці;
- Розвиток корпоративної культури довіри і підтримки.

Отже, гібридні та психологічно-орієнтовані системи визнання працівників є сучасним форматом управління мотивацією, у якому матеріальні стимули поєднуються з емоційними, соціальними та психологічними, а головним результатом стає не лише підвищення продуктивності, а й створення середовища людяності, підтримки й довіри. Ці підходи дозволяють підприємствам створити стійку, глибоку мотивацію, яка працює на довгострокову залученість та психологічне здоров'я персоналу.

Мотивація та причетність є рушійною силою згуртованості колективу. Вони забезпечують не лише формальне виконання роботи, а й інвестицію власних затрат праці та ентузіазму у спільний результат, що є найвищим критерієм ефективності колективної діяльності адже підвищує залученість та відповідальність.

Для реалізації цих пріоритетів керівництву ПП «СІМІК» варто використовувати такі інструменти:

1. Тімбілдинг: спеціальні заходи, тренінги та спільна позаробоча діяльність для розвитку комунікативних навичок, довіри та емоційного зближення.

2. Розвиток лідерства: лідер має бути авторитетною особистістю, яка підтримує довіру, виступає посередником у конфліктах та демонструє командний дух.

3. Система заохочення: впровадження системи, яка визнає та винагороджує командні, а не лише індивідуальні досягнення.

4. Регулярний зворотний зв'язок: проведення соціологічних опитувань та обговорень для моніторингу психологічного клімату.

Високий рівень згуртованості колективу перетворює групу індивідів на справжню команду та забезпечує не лише психологічний комфорт, але й значно підвищує загальну продуктивність та якість роботи. Ефективна міжособистісна взаємодія є фундаментом успіху будь-якої організації. Вона впливає на продуктивність, інноваційність, задоволеність співробітників та загальний клімат у колективі. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де робота все більше залежить від командної співпраці та обміну інформацією, підвищення ефективності цієї взаємодії стає критично важливим завданням для менеджменту.

За результатами виконання кваліфікаційної роботи підготовлено рекомендації щодо підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в організації:

Розвиток навичок активного слухання та ясної комунікації. Однією з головних перешкод для ефективної взаємодії є недосконала комунікація. Часто працівники, зосереджені більше на формулюванні власної відповіді, аніж на розумінні повідомлення співрозмовника. Тому необхідно впроваджувати тренінги, які навчають співробітників технікам активного слухання: встановлення зорового контакту, використання вербальних та невербальних підтверджень, а також перефразування почутого для уточнення. Співробітники повинні вміти структурувати свої думки, уникати професійного жаргону (якщо спілкуються з представниками інших відділів) та чітко формулювати цілі та очікування. Важливо навчати надавати конструктивний зворотний зв'язок, який фокусується на поведінці, а не на особистості.

Створення культури довіри та психологічної безпеки, коли співробітники відчують, що можуть висловлювати свої ідеї, ставити запитання та визнавати помилки без страху покарання чи осуду, взаємодія стає відкритою та чесною.

Це створює атмосферу психологічної безпеки. Регулярні командні заходи (тімбілдинг), спільні проекти, які вимагають взаємної залежності, та прозоре прийняття рішень допомагають зміцнити довіру між колегами та між різними рівнями управління. Впровадження ефективних інструментів та форматів взаємодії передбачає вибір правильного каналу та формату спілкування може значно підвищити його ефективність. Важливо забезпечити, щоб усі учасники мали можливість висловитися, а також зафіксувати чіткі наступні кроки та відповідальних осіб. Використання єдиних корпоративних платформ для обміну повідомленнями, управління проектами та спільних документів забезпечує легкий доступ до інформації та синхронізацію роботи, мінімізуючи хаос у комунікації. Незважаючи на розвиток технологій, важливо підтримувати особистий контакт для обговорення складних або делікатних питань, оскільки невербальні сигнали часто втрачаються в цифровому спілкуванні.

Управління конфліктами як можливістю зростання та змін. Конфлікти є неминучою частиною міжособистісної взаємодії. Різниця в думках може призвести до кращих рішень, якщо керувати нею правильно. Надання співробітникам (особливо менеджерам) навичок нейтрального посередництва та вирішення конфліктів. Вони мають вміти перетворювати деструктивні суперечки на конструктивні обговорення, зосереджуючи увагу на спільному завданні, а не на особистих розбіжностях. Заохочення до вирішення проблем на ранніх стадіях, перш ніж вони переростуть у великий конфлікт, який підриває командний дух та взаємодію.

Підвищення ефективності міжособистісної взаємодії є постійним процесом, що має бути вбудований у корпоративну культуру. Вкладаючи ресурси в розвиток комунікативних навичок, культивуючи довіру та психологічну безпеку, забезпечуючи якісні інструменти та впроваджуючи механізми конструктивного вирішення конфліктів, організація отримує не просто колектив окремих фахівців, а синергетичну команду, здатну досягати значно вищих результатів. Це інвестиція, яка завжди окупається підвищеною продуктивністю, інноваційністю та стійкістю організації.

ВИСНОВКИ

За результатами підготовки кваліфікаційної роботи на тему: «Психологічні аспекти формування колективу підприємства: мотивація та згуртованість» зроблено такі висновки:

В умовах сучасних викликів – стресу, невизначеності, воєнних та економічних труднощів – дослідження психологічних аспектів формування колективу, зокрема мотивації та згуртованості, набуває особливої актуальності, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і забезпеченню стійкого розвитку підприємства

Встановлено, що підвищення ефективності міжособистісної взаємодії є постійним процесом, що має бути вбудований у корпоративну культуру. Вкладаючи ресурси в розвиток комунікативних навичок, культивуючи довіру та психологічну безпеку, забезпечуючи якісні інструменти та впроваджуючи механізми конструктивного вирішення конфліктів, організація отримує не просто колектив окремих фахівців, а синергетичну команду, здатну досягати значно вищих результатів. Це інвестиція, яка завжди окупається підвищеною продуктивністю, інноваційністю та стійкістю організації.

З'ясовано, що мотивація і згуртованість колективу є взаємозалежними та взаємопідсилюючими психологічними феноменами, що визначають ефективність діяльності персоналу та рівень його психологічної стабільності колективу.

Встановлено, що високий рівень згуртованості колективу перетворює групу індивідів на справжню команду та забезпечує не лише психологічний комфорт, але й значно підвищує загальну продуктивність та якість роботи. Реалізація психологічних пріоритетів згуртованості (ціннісно-орієнтаційна єдність, комфортний СПК, ефективна комунікація, мотивація та причетність).

З'ясовано, що ефективна взаємодія у згуртованому колективі будується на кількох ключових принципах: відкритість та прозорість; активне слухання та розуміння співробітників; конструктивний зворотний зв'язок; наявність

балансу; взаємодія, орієнтована на співпрацю; кооперації (співробітництва); чіткого розподілу ролей, культури вирішення конфліктів.

ПП «СІМІК» є лідером поліграфічного виробництва в місті Івано-Франківськ. Чисельність працівників щорічно зростала, у 2012 р. – 12 осіб, а 2024р. – 17 осіб. Відповідно зросла кількість постійних клієнтів, а виробництво поповнилось новим потужним виробничим обладнанням. Колектив друкарні в основному є стабільним. На підприємстві станом на жовтень 2025 року працює 15 працівників. Чисельність робітників у структурі персоналу станом на 01.10.2025 р. становить 26,7 %, спеціалістів – 53,3%; обслуговуючого персоналу 13,3 %. Впродовж досліджуваного періоду персонал ПП «СІМІК» підвищував свою кваліфікацію безпосередньо на підприємстві, на курсах, долучався до участі в тренінгах, семінарах та ін.

Результати дослідження дали змогу стверджувати, що робота цікава для 75 % опитаних. Чітко розуміє свої безпосередні обов'язки 83% респондентів. Мотивує можливість кар'єрного зростання 41,6 % працівників. Задовольняє матеріальне заохочення 58% опитаних. Результати опитування вказали, що найбільш важливим способом вирішення конфліктів є співпраця (50%), компроміс (33%). У ході дослідження: з'ясовано ознаки ефективного колективу, вивчено способи вирішення конфліктів у колективі та практичні аспекти покращення міжособистісної взаємодії у колективі ПП «СІМІК».

Запропоновано практичні заходи формування ефективного колективу: чітке формування ролей і очікувань; онбординг і соціалізація нових працівників – наставництво, адаптаційні програми; розвиток комунікаційної культури –регулярні наради, відкритий зворотний зв'язок, канали для неформальної взаємодії; система мотивації, що поєднує індивідуальне і колективне заохочення – бонуси за командні результати, визнання; тренінги з командоутворення і розвитку міжособистісних навичок – емпатія, конфлікт-менеджмент, переговори; моніторинг соціально-психологічного клімату регулярні опитування та робота з проблемними зонами; підтримка

психологічного благополуччя – ресурси для зниження стресу, психологічна підтримка.

З'ясовано, що гібридні та психологічно-орієнтовані системи визнання працівників є сучасним форматом управління мотивацією, у якому матеріальні стимули поєднуються з емоційними, соціальними та психологічними, а головним результатом стає не лише підвищення продуктивності, а й створення середовища людяності, підтримки й довіри.

Підготовлено рекомендації щодо підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в організації: розвиток навичок активного слухання та ясної комунікації; створення культури довіри та психологічної безпеки; впровадження ефективних інструментів та форматів взаємодії; управління конфліктами як можливістю розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Денисенко М.П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 2019. 94–100. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100>
2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С.А., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 №4.2024. С. 213-238.
3. Дяків О.П, Шушпанов Д.Г, Прохоровська С.А, Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки* № 3, 2024. С. 73-95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>
4. Євтушенко Г.І., Ватоян А.М., Єрьоміна М.А. Формування колективу організації як основа ефективного управління персоналом. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки* № 36. 2019. С. 87-93. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-36-15>
5. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
6. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95.
7. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 С.
9. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414–420.

10. Кравчук О. І., Варис І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04>
11. Коцур А. С., Островерхов В.М., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58- 63.
12. Кучеренко Аліна. Тимбілдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/194/163>
13. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211>
14. Лідерство в команді та етапи її розвитку. URL: <https://eduhub.in.ua/files/159610517540494.pdf>.
15. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень *Вища школа. Науково-практичне видання*. № 5 (107). 2013. С. 93-103. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/3998/1/>
16. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов [та ін.] ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.
17. Мекшун А. Д. Світовий та вітчизняний досвід психологічної підтримки працівників на підприємствах. Сучасні підходи до реабілітації та реадaptaції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей: матеріали першої міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. С. 216–2020.
18. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, А. С. Коцур, В. М. Островерхов та інші; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

19. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.
20. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. / за заг. ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра-К, 2020. 808 с.
21. Островерхов В.М., Качмарський І.В. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. Вип. 3 (289) С. 48-53.
22. Островерхов В.М., Прохоровська С. А., Запорожан Л.П. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. Вип. 22.Т.: ТНЕУ, 2018. С. 92- 97.
23. Пашак Д.П. Карнас Н.В. Роль командної форми організації праці у формуванні ділової репутації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* зб. тез доповідей учасників науково-практичної конференції Т. 2024 .URL: <http://dspace.wunu.edu.ua>
24. Пашак Д.П. Луців В. Стратегії стимулювання розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та hr-інжинірингу*: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді. Хмельницький: ХНУ. 2025. С. 262-264.
25. Пашак Д.П. Використання психологічних підходів мотивації персоналу. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. 20 листопада 2025р. ЗУНУ, 2025.
26. ПП «СІМІК» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22191897/

27. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. Вип. 27. Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 71-77.*

28. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка, 2023 № 2 (02) С.45-48.*

29. Прохоровська С.А. Місце стресу у збереженні життєстійкості персоналу в умовах воєнного стану. *Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції. 14 - 15 листопада 2024 року. Хмельницький національний університет*

30. Серeda, Г., Паламарчук, К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство, (50). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>*

31. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / [О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян]; за заг. ред. О. В. Мороз. Вінниця : ВНТУ, 2011. 252 с.

32. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863/>*

33. Ткачук М. П., Князевич А. О. Формування ефективної системи управління трудовим колективом. *Економіка та держава. 2021. № 2. С. 35–41. DOI:[10.32702/2306-6806.2021.2.35](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.35)*

34. Управління персоналом : підручник. [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

35. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2017. 351с.

36. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf
37. Brown H.D. Teaching by Principles. An Interactive Approach to Language Pedagogy. Pearson Education, 2000. С. 176–191.
38. Chamorro-Premuzic T., Frankiewicz B. Does Higher Education Still Prepare People for Jobs?. Harvard Business Review. 2019. № 1. URL: <https://hbr.org/2019/01/does-higher-education-still-prepare-people-for-jobs>
39. Employability skills for today. London: Pearson. 2017. URL: <https://www.pearson.com/news-and-research/efficacy/skills-for-today.html>
40. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. С. 256.
41. Mercer S., Hockly N., Stobard G., Gales N. Global Skills: Creating Empowered 21st Century Citizens. Oxford University Press, 2019. 36 с. URL: <https://elt.oup.com/feature/global/expert/?cc=ua&selLanguage=uk>

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАЩАК Діана Петрівна

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ
ПІДПРИЄМСТВА: МОТИВАЦІЯ ТА ЗГУРТОВАНІСТЬ

Спеціальність 073 - Менеджмент
освітня програма – «Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2025

Додаток А**Інструментарій анкетного опитування**

Шановні працівники! З метою вивчення психологічних аспектів формування колективу ПП «СІМІК», зокрема мотивації персоналу та згуртованості колективу проводиться соціологічне опитування методом анкетування. Результати анкетного опитування в узагальненому вигляді будуть використанні для підготовки рекомендації щодо посилення мотивації та згуртованості колективу.

1. Виберіть найбільш ефективні психологічні методи підвищення мотивації в колективі (не більше 3-х варіантів відповідей)

1. Індивідуальні бесіди;
2. Регулярний фідбек ;
3. Визнання заслуг ;
4. Гейміфікація ;
5. Тренінги мотивації;
6. Гнучке планування цілей;
7. Участь у прийнятті рішень.

2. Які стратегії вирішення конфліктів є найбільш прийнятні для вас?

1. Уникання;
2. Пристосування;
3. Компроміс;
4. Співпраця .

3. Що, на Вашу думку, найбільше сприяє згуртованості колективу?

1. Комунікація та взаєморозуміння;
2. Спільна діяльність;
3. Довіра та повага ;
4. Позитивний мікроклімат;
5. Зовнішні ініціативи;
6. Особистий внесок.

4. Що мотивує Вас працювати саме в цьому колективі? (не більше 3-х варіантів відповідей)

1. Внутрішня мотивація;
2. Соціальна мотивація;
3. Матеріальна мотивація;
4. Кар'єрна мотивація;

5. Організаційні умови;
6. Особисті цінності.

5. Визначте практичні аспекти покращення міжособистісної взаємодії

1. Тренінги командної взаємодії;
2. Психологічне консультування;
3. Побудова довіри та підтримки;
4. Формування культури зворотного зв'язку .

6. Оберіть внутрішні фактори ефективного колективу:

1. Рівень мотивації членів колективу;
2. Психологічна сумісність;
3. Якість комунікації;
4. Спільні цілі та цінності;
5. Клімат і культура в колективі.

7. Оберіть зовнішні фактори ефективного колективу:

1. Стиль управління;
2. Організаційна структура;
3. Умови праці;
4. Система заохочень і зворотного зв'язку.

8. Оберіть основні ознаки ефективного колективу (не більше 3-х варіантів відповідей):

1. Висока залученість;
2. Низький рівень конфліктності;
3. Швидке прийняття рішень;
4. Позитивний мікроклімат ;
5. Готовність до змін.

9. Як довго Ви працюєте в компанії?

1. До 1 року;
2. Від 1 до 5 років
3. Від 5 до 10 років
4. Від 11 до 15 років
5. Більше 15 років.

Будь ласка повідомте дані про себе:

- 1) **стать:** чол. жін.
- 2) **вік:** 18-20 років 21-25 років 26-35 років 46-55 років старше 56
- 3) **освіта:** середня середня спеціальна неповна вища вища
- 4) **місце проживання:** село місто

Дякуємо за участь в опитуванні!