

УДК 159: 658.3.07

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**<http://orcid.org/0000-0001-6798-425X>

**Швець Галина Олексіївна**, к. філол. н., доцент кафедри економічної теорії та підприємництва, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, e-mail: [shvetsvip28@gmail.com](mailto:shvetsvip28@gmail.com)

**Galyna Shvets**, Candidate of Philology, Associate Professor of Economic Theory and Entrepreneurship, State Higher Educational Establishment «Pryazovskyi State Technical University», Mariupol, e-mail: [shvetsvip28@gmail.com](mailto:shvetsvip28@gmail.com)

*G. Shvets. Theoretical and methodological principles of management of socio-psychological climate of staff members of an enterprise.*

The article defines the essence of the socio-psychological climate, in accordance with the vision of modern scholars, and proposes a proper interpretation of the socio-psychological climate in the modern conditions of society's development. It is noted that the characteristic feature of the socio-psychological climate of the staff is its being a synergistic result of the interaction of workers of the same team. Two types of socio-psychological climate are revealed: favorable and unfavorable. The author broadens the norms that determine the socio-psychological climate in the labor collective. The most important signs of a favorable socio-psychological climate in the staff are divided into subjective and objective (sufficient knowledge of each member of the team about the situation in the team; trust and mutual respect in the team between the members of the team and the leadership; presence of a high level of labor discipline; absence of conflicts in the team). The main factors influencing the state of the socio-psychological climate in the team are listed (content of work and degree of satisfaction of people with work, working conditions and living conditions, satisfaction with them, degree of satisfaction with the nature of interpersonal relationships with employees). It is determined that depending on the style of management (authoritarian, democratic, liberal), the content and formal aspects of the style of management are distinguished, that influence the state of the socio-psychological climate in the team, the characteristics of which are given in the article. The classification of socio-psychological methods of enterprise management is presented. Characterized were positive and negative manifestations of methods of socio-psychological influence on human resources. The basic conditions necessary for formation of favorable socio-psychological climate in the staff are determined.

*Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві.*

В статті визначено сутність соціально-психологічного клімату, згідно точок зору сучасних науковців, та запропоновано власне тлумачення соціально-психологічного клімату у сучасних умовах розвитку суспільства. Зазначено, що особливістю соціально-психологічного клімату трудового колективу є те, що він є синергетичним результатом взаємодії працівників одного колективу. Розкрито два види соціально-психологічного клімату: сприятливий та несприятливий. Автором розширено норми, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу. Наведено найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу, які поділяються на суб'єктивні й об'єктивні (достатня обізнаність кожного члену колективу про стан справ у колективі; довіра та взаємоповага у колективі між членами колективу та до керівництва; наявність високого рівня трудової дисципліни; відсутність конфліктів у колективі). Перераховано основні фактори, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі (зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками). Визначено, що в залежності від стилю управління (авторитарного, демократичного, ліберального) виділяють змістовну і формальну сторони стилю управління, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, характеристика яких наведена в статті. Представлено класифікацію соціально-психологічних методів управління підприємством. Охарактеризовано позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси. Визначено основні умови, необхідні для формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу.

*Швець Г. А. Теоретико-методологические аспекты управления социально-психологическим климатом трудового коллектива предприятия.*

*В статье определена сущность социально-психологического климата, согласно точек зрения современных ученых, и предложено собственное толкование социально-психологического климата в современных условиях развития общества. Отмечено, что особенностью социально-психологического климата трудового коллектива является то, что он является синергетическим результатом взаимодействия работников одного коллектива. Раскрыто два вида социально-психологического климата: благоприятный и неблагоприятный. Автором расширены нормы, определяющие социально-психологический климат трудового коллектива. Приведены важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата коллектива, которые делятся на субъективные и объективные (достаточная осведомленность каждого члена коллектива о состоянии дел в коллективе; доверие и взаимоуважение в коллективе между членами коллектива и к руководству; наличие высокого уровня трудовой дисциплины; отсутствие конфликтов в коллективе). Перечислены основные факторы, влияющие на состояние социально-психологического климата в коллективе (содержание труда и степень удовлетворения людей работой, условия труда и быта, удовлетворенность ими, степень удовлетворения характером межличностных отношений с сотрудниками и т.д.). Определено, что в зависимости от стиля управления (авторитарного, демократического, либерального), выделяют содержательную и формальную стороны стиля управления, влияющих на состояние социально-психологического климата в коллективе, характеристика которых приведена в статье. Представлена классификация социально-психологических методов управления предприятием. Охарактеризованы положительные и отрицательные проявления методов социально-психологического воздействия на человеческие ресурсы. Определены основные условия, необходимые для формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються жорсткою конкуренцією, як у внутрішньому, так й зовнішньому середовищі, яке визначається як нестабільне та швидкозмінне. Тому працівники кожного підприємства повинні постійно удосконалюватись та розвиватись, що дозволить їм пристосуватися до функціональних та структурних змін на підприємстві. Отже, для сучасного працівника будь-якого підприємства надзвичайно важливу роль відіграє соціально-психологічний клімат, який існує у середині підприємства. Від стану соціально-психологічного клімату залежить можливість максимально ефективно використовувати професійні та особистісні якості працівників. Таким чином, однією з головних задач, які постають перед вищим керівництвом підприємства, є формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві було досліджено такими науковцями як: М.П. Андрєєва [1], Р.Х. Шакуров [3], С.В. Юрченко [4], Б.Д. Паригін [5], І.М. Матійків [6], О.О. Кравченко, С.В. Кикоть [7], І.А. Сорока [8], А.Г. Хоронжий [9], І.І. Свидук [10], Н.П. Базалійська, С.С. Микитюк [11] та інші.

**Виокремлення невирішених проблем.** Актуальність дослідження зумовлено тим, що відчинянні керівники підприємств та науковці значну увагу приділяють вивченню питань фінансово-економічного, виробничого, маркетингового, логістичного та інших напрямів діяльності підприємства. Однак, важливою складовою успішної діяльності підприємства є його працівники. Але до сьогодні їх ефективність розглядається переважно у професійному аспекті та майже не враховуються соціально-психологічні умови їх діяльності. Тому виникла необхідність більш детально дослідити питання соціально-психологічного клімату трудового колективу на підприємстві.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методологічних аспектів управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу підприємства у сучасних умовах розвитку суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату необхідно розуміти загальну сутність дефініції соціально-психологічного клімату.

Одним з перших розкрив зміст соціально-психологічного клімату В.М. Шепель. Він вважав, що клімат відносин між людьми складається з трьох кліматичних зон:

1) Соціальний клімат, який визначається тим, наскільки в даному колективі усвідомлені цілі і задачі суспільства, наскільки тут гарантовано дотримання всіх конституційних прав і обов'язків працівників як громадян.

2) Моральний клімат, який визначається тим, які моральні цінності в даному колективі є прийнятими.

3) Психологічний клімат, ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками, що знаходяться в безпосередньому контакті один з одним [1].

Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це якісна сторона міжособистісних стосунків, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [2].

Р. Х. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної. «Психологічна форма клімату, — пише Р. Х. Шакуров, — розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності людини тощо)». На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості [3].

Особливий інтерес представляє точка зору К. К. Платонова щодо сутності соціально-психологічного клімату, яка характеризується ним як «взаємодія фізичного й соціального середовища й особистості, що непохитно відбивається її свідомістю, формуючи її психічний стан». У той же час як деякі психологи говорять про клімат як про атмосферу, «яка складається між членами колективу, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним» [4].

Б. Д. Паригін стверджує, що соціально-психологічний клімат є «одним із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства», розглядає його в аспекті реалізації функцій зворотного зв'язку. На думку автора, значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що від нього залежить міра, яку вносить кожний індивід у діяльність, характер її спрямованості, ефективність [5].

Спроможність управляти соціально-психологічним кліматом – це складна та важлива професійна складова менеджера, яка вимагає від нього уміння аналізувати усі елементи соціально-психологічної структури колективу, а саме: колективної думки, колективного настрою та взаємовідносин.

Враховуючи думку науковців, можна стверджувати, що більшість з дослідників соціально-психологічного клімату розглядають його з наступних позицій: взаємини між членами колективу; стану колективу й окремих його членів; домінуючого комплексу емоційних станів; сукупності відношення людей до соціальної діяльності; стану колективної свідомості.

Отже, на нашу думку, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі – це такі умови функціонування трудового колективу, які дозволяють сформувати та вдало підтримувати міжособові зв'язки, як між колегами, так і з керівництвом, щоб забезпечити максимально ефективну діяльність підприємства.

Особливістю соціально-психологічного клімату трудового колективу є те, що він є синергетичним результатом взаємодії працівників одного колективу. В залежності від умов та форми взаємодії соціально-психологічний клімат може бути сприятливим і несприятливим.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується напруженими стосунками в колективі, або взагалі відсутністю взаємодії персоналу, що негативно відображається на загальному результаті роботи. Тривалі, нерозв'язані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки, дестабілізують соціально-

психологічний клімат у колективі. На підставі проведених психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить приблизно 15%, а продуктивність праці може знижуватися до 20% [6].

За умови сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне залучення працівників у діяльність підприємства, показниками якої виступають продуктивність праці, соціальний розвиток підприємства і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника під час своєї діяльності. Продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащення, умов праці, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Зазвичай високі результати роботи працівників забезпечують: товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найважливіших причин зростання продуктивності праці та якості виробленої продукції або наданих послуг [7].

У процесі формування соціально-психологічного клімату керівництву вищої ланки підприємства необхідно враховувати сукупність норм, наведених на рис. 1.

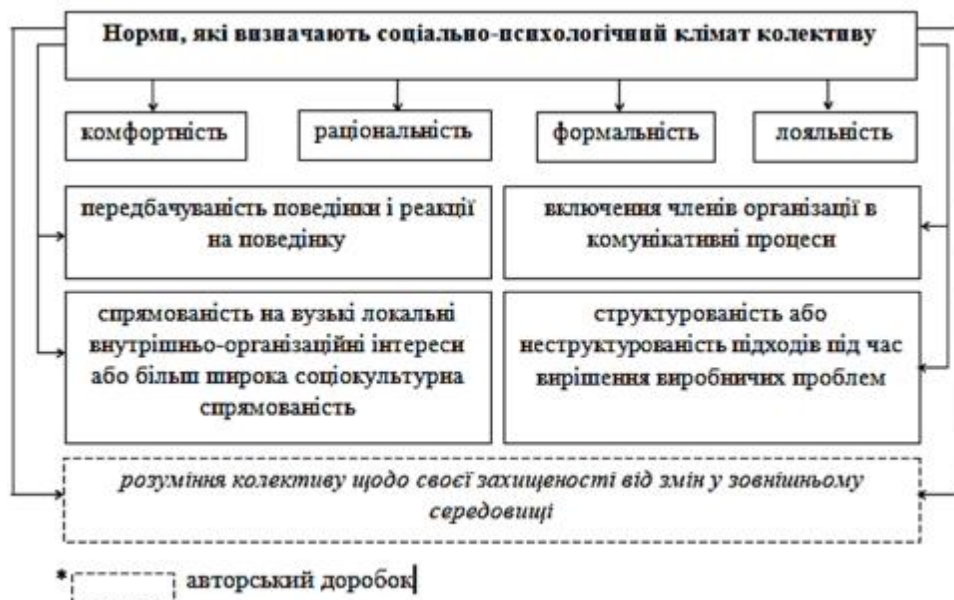


Рис. 1. Норми, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу (удосконалено автором на базі джерела [8])

Норми, які визначають соціально-психологічний клімат колективу, повинні характеризувати не тільки внутрішнє середовище, у якому функціонує колектив, але й враховувати вплив (позитивний чи негативний) зовнішнього середовища. Тому на рис. 1 нами запропоновано до норм, які визначають соціально-психологічний клімат колективу, віднести розуміння колективу щодо своєї захищеності від змін у зовнішньому середовищі. Цей аспект є дуже значущим в сучасних умовах невизначеності та кризових становищах, які відбуваються в багатьох країнах світу та Україні зокрема.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що соціально-психологічний клімат залежить від рівня задоволеності персоналу, який складається з таких компонентів: вдалого вибору людиною фаху, цікавості змісту роботи, успішності у роботі, справедливої системи мотивування, вдалого добору кадрів.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу) представлено на рис. 2.

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

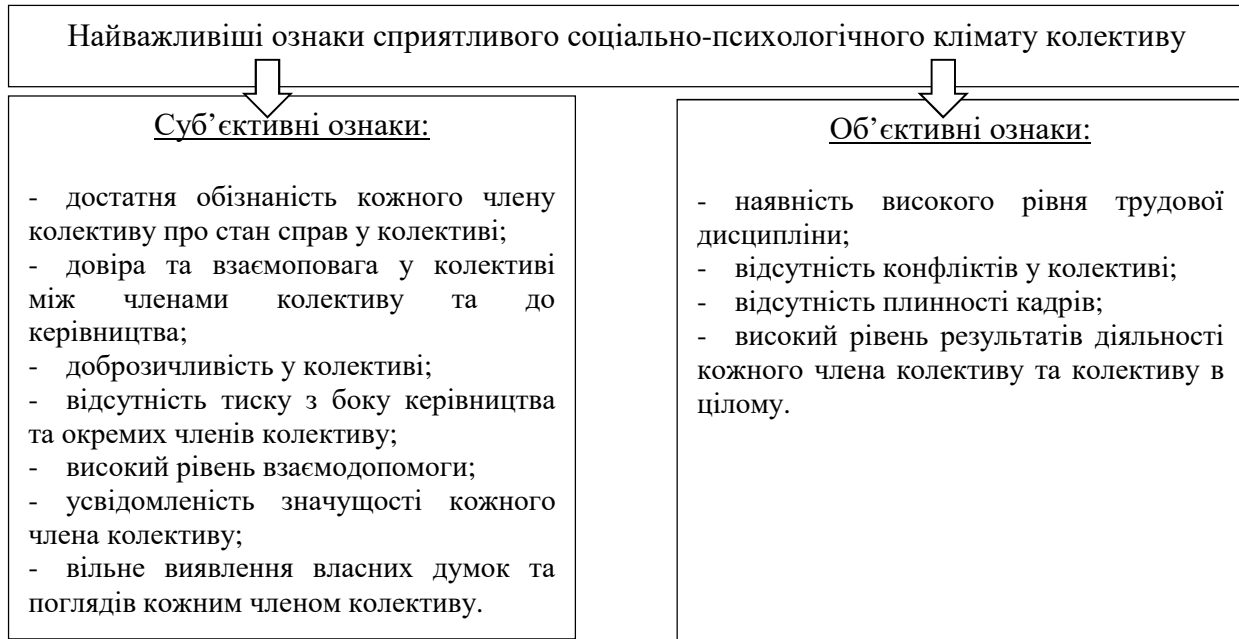


Рис. 2. Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу (розроблено автором).

Враховуючи вищевизначене, значення соціально-психологічного клімату в процесі управління колективами подається в межах таких чотирьох напрямів [4]:

1. Стосовно ставлення членів колективу до загальної справи.
2. Стосовно ставлення членів колективу один до одного.
3. Стосовно ставлення членів колективу до світу в цілому.
4. Ставлення працівників підприємств до самих себе.

Враховуючи вищенаведені матеріали дослідження, можна стверджувати, що керівник підприємства є однією з головних ланок у забезпеченні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього він повинен володіти таким особистісними характеристиками: вимогливість, дієвість, визначеність, вибірковість, цілеспрямованість, тактовність, критичність, усвідомленість, відповідальність. Відповідно від обраного стилю керівництва може визначатися рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.

В залежності від стилю управління (авторитарного, демократичного, ліберального) виділяють змістовну і формальну сторони стилю управління, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі (табл. 1).

Таким чином, з табл. 1 бачимо, що стилі управління, які впливають на стан соціально-психологічного клімату, можна умовно поділити на жорсткий, лояльний та нейтральний. Зазвичай, на практиці, чіткий поділ на певний вид стилю управління відсутній, переважна більшість керівників вибирають комбінований стиль. В залежності від обраного стилю управління визначаються й методи управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу.

Сьогодні не існує загальних та універсальних методів управління соціально-психологічним кліматом, які дозволили б досягнути максимально сприятливого соціально-психологічного клімату. Це переважно пов'язано з неоднорідністю трудових

колективів, де взаємодіють працівники з різними професійними та особистісними якостями.

Таблиця 1 - Характеристика сторін керівника [9]

Формальна сторона стилю керівництва	Змістова сторона стилю керівництва
<b>Авторитарний стиль</b>	
Ділові, короткі розпорядження Заборони з погрозами Чітка мова, непривітний тон Похвала і покарання – суб'єктивні Емоції не беруть до уваги Позиція лідера поза групою	Справи групи плануються заздалегідь (у повному обсязі) Визначаються лише безпосередні цілі, віддалені, невідомі Слово керівника визначальне
<b>Демократичний стиль</b>	
Інструкції у формі пропозиції Товариський тон Похвала і покарання з порадами. Розпорядження і заборони з дискусіями Позиція лідера всередині групи	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі За реалізацію пропозицій відповідають усі Всі види робіт не тільки пропонуються, а й обговорюються
<b>Ліберальний стиль</b>	
Тон – конвенційний Відсутність похвали, покарань Жодного співробітництва Позиція лідера непомітна з боку групи	Справи в групі «йдуть» самі собою Лідер не дає вказівки Види робіт складаються з окремих інтересів членів групи або виходять від нового лідера

Так, Свидрук І. І. наводить власну класифікацію соціально-психологічних методів управління за функціональною складовою, які впливають на стан соціально-психологічного клімату трудового колективу (рис.3).

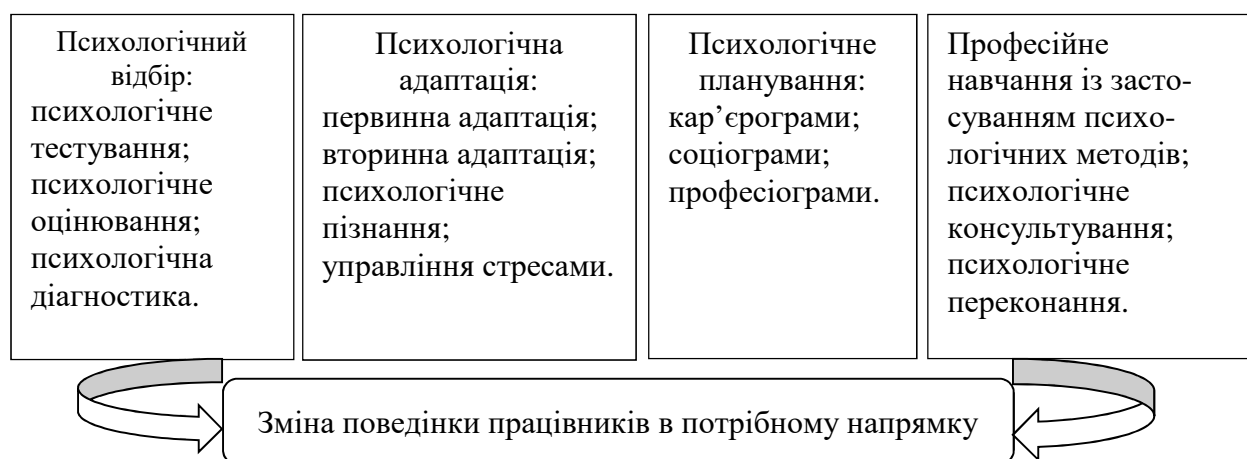


Рис. 3. Класифікація соціально-психологічних методів управління підприємством [10]

У табл. 2 наведені приклади позитивного і негативного впливу соціально-психологічних методів управління в роботі з людськими ресурсами підприємства.

Таблиця 2 - Позитивні і негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на людські ресурси [11]

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
<b>Соціальні методи</b>	
1 Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні. 2 Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує	1 Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість. 2 Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий.

<p>демократичний стиль керівництва.</p> <p>3 Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації.</p> <p>4 Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів.</p>	<p>3 Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».</p> <p>4 Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства.</p>
Психологічні методи	
<p>1 Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини.</p> <p>2 Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації: навчання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам».</p> <p>3 Проведення психологічного тестування співробітників, відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів.</p> <p>4 Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.</p>	<p>1 Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примушені і покаранні.</p> <p>2 Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів.</p> <p>3 Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.</p>
Формування філософії організації	
<p>1 Розробка філософії організації регламентує внутрішні (формальні та неформальні) правила взаємовідносин у колективі.</p> <p>2 Дотримання принципів філософії організації на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах.</p> <p>3 Розвиток корпоративної культури, дотримання соціальної відповідальності, встановлення партнерських відносин між співробітниками.</p> <p>4 Дотримання принципів патерналізму (віра в єдність, загальні цілі, ідеали).</p>	<p>1 Встановлення і дотримання тільки формальних сторін у взаємовідносинах між співробітниками підкреслює відсутність глибокого «коріння» підприємства.</p> <p>2 Порушення внутрішніх норм поведінки на користь власним інтересам, а також інтересам лідерів і керівників.</p> <p>3 Домінування внутрішньої кадрової політики над суспільними, релігійними нормами поведінки і моралі.</p> <p>4 Ігнорування корпоративної культури і групових інтересів підрозділів, соціальної відповідальності перед суспільством.</p>

Базалійська Н. П., Микитюк С. С. визначають основні умови, необхідні для формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу:

1) Організація спілкування: колективні відвідування місць відпочинку та культурно-масових установ (в межах первинного колективу), повноцінне використання обідньої перерви;

2) Організація потоку інформації: про підсумки виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи на своїх і сусідніх підрозділах колективу; про зміни в методах управління та структурні зміни в управлінні колективом; про всі інші зміни, що відбуваються в житті колективу;

3) Організація системи самоуправління: передання керівником деяких питань на розгляд колективу; громадський відділ кадрів: організація громадських доручень з урахуванням віку, статі, інтересів і таке інше [11].

**Висновки.** Таким чином, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі має значний вплив на ефективність діяльності підприємства, тому як є результатом міжособистісних взаємин у трудовому колективі, та з керівництвом безпосередньо. Він утворюється у процесі взаємодії членів всього колективу та залежить від умов та факторів впливу зовнішнього й внутрішнього середовища. Керівник підприємства відіграє головну роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Тому йому необхідно обґрунтовано вибирати стиль управління підприємством в цілому та методи управління соціально-психологічним кліматом, зокрема.

#### Список використаних джерел:

1. Андреева М. П. Профессиональные задачи социальной психологи в новой ситуации / М.П. Андреева // Психологический журнал. – Том 26. – 2005. – № 5. – С. 9-13.
2. Мир психологии. Психологический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=396>
3. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. - Москва: Просвещение, 1990. - 208 с.
4. Юрченко С. В. Емпіричні референти соціально-психологічного клімату колективу / С.В. Юрченко // Теорія та методика управління освітою, 2010. – Вип. №1. – С. 1-14.
5. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Б.Д. Парыгин. - Л.: Наука, 1981. - 192 с. - С. 16-21.
6. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі / І.М. Матійків // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2012. – № 2. – С. 434–443.
7. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом / О.О. Кравченко, С.В. Кикоть // Молодий вчений. – 2016. – № 3. – С. 101–103.
8. Сорока І. А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі / І.А. Сорока // Правовий вісник Університету «Крок». – 2016. – № 2. – С. 150–154.
9. Хоронжий А. Г. Соціальне управління: навчальний посібник / А.Г. Хоронжий. – Львів: Магнолія 2006. - 2010. – 290 с.
10. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навч. Посібник / І.І. Свидрук. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.
11. Базалійська Н. П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві / Н.П. Базалійська, С.С. Микитюк // Східна Європа: бізнес та управління, 2017. – Вип. 1 (06). – С. 24-31.

#### References:

1. Andreyeva M. P. Professional'nyye zadachi sotsial'noy psikhologii v novoy situatsii / M.P. Andreyeva // Psikhologicheskyy zhurnal. – Tom 26. – 2005. – № 5. – S. 9-13.
2. Mir psikhologii. Psikhologicheskyy slovar' [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=396>
3. Shakurov R. KH. Sotsyal'no-psykholohicheskiye osnovy upravleniya: rukovodytel' y pedahohichesky kollektiv / R.KH. Shakurov. - Moskva: Prosveshchenye, 1990. - 208 s.
4. Yurchenko S. V. Empirychni referenty sotsial'no-psykholohichnoho klimatu kolektyvu / S.V. Yurchenko // Teoriya ta metodyka upravlinnya osvitoyu, 2010. – Vyp. №1. – S. 1-14.
5. Paryhyn B. D. Sotsial'no-psykholohicheskyu klymat kollektiva: puty y metody yzuchenyya / B.D. Paryhyn. - L.: Nauka, 1981. - 192 s. - S. 16-21.
6. Matiykiv I. M. Rol' konfliktolohichnoyi kompetentnosti kerivnyka u stvorenni bezpechnykh psykholohichnykh umov pratsi u pedahohichnomu kolektyvi / I.M. Matiykiv // Naukovyy visnyk L'viv's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnykh sprav. – 2012. – № 2. – S. 434–443.
7. Kravchenko O. O. Psykholohichni aspekty upravlinnya personalom / O.O. Kravchenko, S.V. Kykot' // Molodyy vchenyy. – 2016. – № 3. – S. 101–103.
8. Soroka I. A. Pozytyvnyy sotsial'no-psykholohichnyy klimat yak zasib profilaktyky konfliktiv u pedahohichnomu kolektyvi / I.A. Soroka // Pravovyy visnyk Universytetu «Krok». – 2016. – № 2. – S. 150–154.
9. Khoronzhyu A. H. Sotsial'ne upravlinnya: navchal'nyy posibnyk / A.H. Khoronzhyu. – L'viv: Mahnoliya 2006. - 2010. – 290 s.
10. Svydruk I. I. Kreatyvnyy menedzhment: navch. Posibnyk / I.I. Svydruk. – K.: TSUL, 2012. – 224 s.
11. Bazaliys'ka N. P. Udoskonalennya sotsial'no-psykholohichnoho klimatu na promyslovomu pidpryyemstvi / N.P. Bazaliys'ka, S.S. Mykytyuk // Skhidna Evropa: biznes ta upravlinnya, 2017. – Vyp. 1 (06). – S. 24-31.

**Keywords:** management; socio-psychological climate; leader; personnel; synergistic result; human resources.

**Ключові слова:** управління; соціально-психологічний клімат; керівник; персонал; синергетичний результат; людські ресурси.

**Ключевые слова:** управление; социально-психологический климат; руководитель; персонал; человеческие ресурсы.

Рецензент: Гончар В.В., завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, ДВНЗ «ПДТУ», доктор економічних наук, доцент

Перевірено на плагіат: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/7107236>